



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KOMPENSASI DAN PENILAIAN KINERJA
TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT
DI PT. ASURANSI JASA INDONESIA (PERSERO)
KANTOR PUSAT**

TESIS

**DIAH INDIANA DEWI
0906655433**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA
JAKARTA
JUNI, 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KOMPENSASI DAN PENILAIAN KINERJA
TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT
DI PT. ASURANSI JASA INDONESIA (PERSERO)
KANTOR PUSAT**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Master Administrasi dalam
Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM**

**DIAH INDIANA DEWI
0906655433**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA
JAKARTA
JUNI, 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

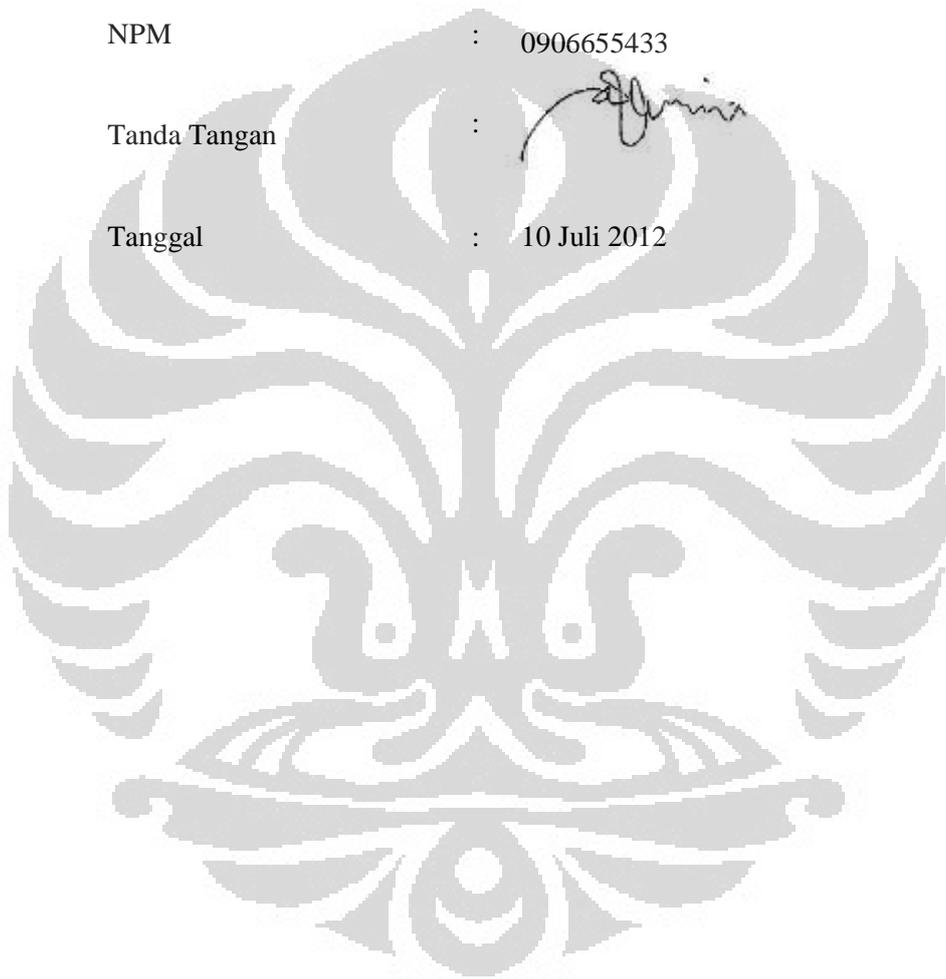
Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Diah Indiana Dewi

NPM : 0906655433

Tanda Tangan : 

Tanggal : 10 Juli 2012



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Diah Indiana Dewi
NPM : 0906655433
Program studi : Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM
Judul Tesis : Pengaruh Kompensasi Dan Penilaian Kinerja Terhadap Employee Engagement Di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Master Administrasi pada program studi Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM, Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Roy V. Salomo, M.Soc, Sc
Pembimbing : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si
Penguji Ahli : Dr. Ir. Rozan Anwar, MBA
Sekretaris Sidang : Drs. Heri Faturrahman, M.Si

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 3 Juli 2012



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas berkah dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak sangat membantu penulis dalam penyelesaian tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis hendak menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

- Drs. Pantius D. Soeling, M.Sc, yang telah memberikan bimbingan, masukan pemikiran, arahan dan bantuan selama penyusunan tesis ini;
- Dr. Roy V Salomo, MSoc.Sc, Ketua Departemen Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana, FISIP UI yang telah membantu kelancaran penyelesaian tesis ini;
- PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) atas kesempatan dan bantuan yang diberikan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan program pascasarjana;
- Seluruh staf administrasi Program Pasca Sarjana PSDM, FISIP UI yang telah membantu selama menempuh studi.
- Kedua orang tua : Papa Miswanto dan Mama Tri, suami tercinta : Roni, ananda tersayang : Nanda dan Thallah serta keluarga yang senantiasa mendukung dan mendoakan hingga terselesaikannya penyusunan thesis ini.
- Rekan-rekan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dan Rekan-rekan PSDM 15, 14 dan 16 di Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM FISIP UI, atas kebersamaan dan dukungannya selama menyelesaikan masa kuliah;

Kiranya Allah SWT, berkenan membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, Juni 2012

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Diah Indiana Dewi
NPM : 0906655433
Program Studi : Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Pengaruh Kompensasi Dan Penilaian Kinerja Terhadap Employee Engagement Di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmediakan/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (data base), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal :

Yang menyatakan



(Diah Indiana Dewi)

ABSTRAK

Nama : Diah Indiana Dewi
Program studi : Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM
Judul Tesis : Pengaruh Kompensasi Dan Penilaian Kinerja Terhadap Employee Engagement Di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat

Fenomena krisis ekonomi dan fenomena *brain drain (human capital flight)* menjadi salah satu latar belakang yang memunculkan peran penting sumber daya manusia. Tidak hanya memegang peran administratif, namun telah bertransformasi sebagai human capital, orang yang ada dibelakang semua proses operasional perusahaan. Untuk mempertahankan human capital, diperlukan suatu *engagement* karyawan melalui praktek manajemen sdm, diantaranya kompensasi dan penilaian kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kompensasi dan Penilaian Kinerja terhadap Employee Engagement di lingkungan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat. Pengujian ini akan secara spesifik dilakukan terhadap masing-masing dimensi Kompensasi dan Penilaian Kinerja terhadap Employee Engagement melalui indikator *Say, Stay* dan *Strive* dari Hewitt.

Lokasi penelitian dilakukan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat pada rentang waktu antara bulan Mei sampai dengan Juni 2012. Metodenya adalah kuantitatif eksplanasi, melibatkan 100 responden yang dipilih secara acak melalui kuesioner tertutup dengan menggunakan skala likert. Kuesioner telah di uji validitas dan reliabilitasnya dengan teknik *KMO Measure of Sampling Adequanc*, *Bartlett's test of Sphericity*, dan tehnik *Cronbach Alpha*. Sebelum dilakukan pengolahan data, data kuesioner yang merupakan data ordinal diubah terlebih dahulu menjadi data interval melalui metode *successive interval* dengan *microsoft excel 2007*. Pengujian hipotesis menggunakan metode uji non parametrik dengan rumus *Rank Spearman Correlation* melalui teknik komputasi *SPSS 13 for windows*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi positif dan signifikan mempengaruhi Employee Engagement. Dimensi di dalam kompensasi yaitu Gaji, Insentif, Bonus, Asuransi Kesehatan, Cuti, Darmawisata, Manfaat pensiun, peluang promosi, dan pengakuan & penghargaan secara bersama-sama dan signifikan mempengaruhi *Employee Engagement*. Temuan selanjutnya adalah Penilaian Kinerja yang meliputi dimensi Keselarasan dengan visi dan misi, Kecermatan, Keterbukaan, Umpan Balik, Valid & obyektif, Keadilan mempengaruhi Employee Engagement.

Penelitian diharapkan dapat memperkaya hasil-hasil penelitian mengenai komitmen organisasi khususnya di sektor publik. Untuk Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan metode eksploratif guna mengetahui secara mendalam faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi Employee Engagement di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).

Kata Kunci:
Kompensasi, Penilaian Kinerja, *Employee Engagement*

ABSTRACT

Name : Diah Indiana Dewi
Study Program : Faculty of Social and Politic Science
Departement of Administrative Science
Post Graduate Programme
Major in Human Resources Development Administration
Title : Analysis Influence of Compensation and Performance Appraisal
on Employee Engagement in PT. Asuransi Jasa Indonesia
(Persero) Head office.

The phenomenon of the economic crisis and brain drain (human capital flight) became one of the background that gave rise to an important role of human resources. Not only an administrative role, but has been transformed as human capital, the person who is behind all the company's operational processes. To maintain the human capital, required an employee engagement through management practices tablespoon, including compensation and employee performance appraisals. This study aims to determine the influence of Compensation and Performance Appraisals to Employee Engagement in the PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Head Office. This testing will specifically made to each dimension of Compensation and Performance Appraisals to Employee Engagement through indicators Say, Stay and Strive from Hewitt.

Location of research conducted at PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Head Office in the period between May to June 2012. This method usin a quantitative explanation, involving 100 randomly selected respondents through a questionnaire using a Likert scale closed. The questionnaire has been in testing the validity and reliability with KMO Measure of Sampling techniques Adequanc, Bartlett's test of Sphericity, and Cronbach Alpha technique. Before data processing, data questionnaires are ordinal first converted the data into the data through the method of successive intervals interval with Microsoft Excel 2007. Hypothesis testing using non-parametric test method with Spearman Rank Correlation formula through computational techniques SPSS 13 for windows. The results showed that the positive and significant influence Compensation Employee Engagement. Dimension in the compensation is salary, incentives, bonuses, health insurance, leave, excursions, retirement benefits, promotional opportunities, and recognition and awards secarabersama together and significantly affect the Employee Engagement. The findings further the Performance Assessment that includes the dimensions of alignment with the vision and mission, Diligence, Disclosure, Feedback, valid and objective, affecting Justice Employee Engagement.

The study is expected to enrich the results of research on organizational commitment, especially in the public sector. For further research is recommended to use exploratory methods to know in depth what factors are affecting the Employee Enagagement in PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).

Keyword:

Compensation, Performance Appraisal, *Employee Engagement*

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	i
.....	
HALAMAN PENGESAHAN	ii
.....	
KATA PENGANTAR	iii
.....	
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI	iv
.....	
ABSTRAK	v
.....	
ABSTRACT	vi
.....	
DAFTAR ISI	vii
.....	
DAFTAR TABEL	x
.....	
DAFTAR GAMBAR	xii
.....	
DAFTAR RUMUS	xiii
.....	
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
.....	
BAB PENDAHULUAN	
I	
1.1 Latar Belakang	1
.....	
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Signifikansi Penelitian	8
1.5 Analisis Kajian Penelitian Terdahulu	9
1.6 Sistematika Penulisan	12
BAB TINJAUAN PUSTAKA	
II	
2.1 Kompensasi	14
.....	
2.1.1 Pengertian Kompensasi.....	16
2.1.2 Tujuan Kompensasi.....	18
2.1.3 Asas Kompensasi.....	20
2.1.4 Jenis-jenis Kompensasi.....	21
2.2 Penilaian Kinerja	25
.....	

2.2.1	Pengertian Penilaian Kinerja.....	25
2.2.2	Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	28
2.2.3	Metode Penilaian Kinerja Karyawan.....	30
2.3.	<i>Employee Engagement</i>	33
2.3.1	Pengertian <i>Employee Engagement</i>	33
2.3.2	Elemen dari <i>Employee Engagement</i>	36
2.3.3	Model dari <i>Employee Engagement</i>	41
2.3.4	Faktor Yang mempengaruhi <i>Employee Engagement</i>	44
2.3.5	Dampak dari <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja karyawan dan perusahaan	47
2.4	Hubungan antara Kompensasi, Penilaian Kinerja dan <i>Employee Engagement</i>	51
2.5	Model Penelitian.....	54
2.6	Hipotesis Penelitian.....	55

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Pendekatan Penelitian.....	56
3.2	Ruang Lingkup Penelitian.....	56
3.2.1	Lokasi Penelitian.....	56
3.2.2	Waktu Penelitian.....	57
3.3	Obyek Penelitian.....	57
3.3.1	Populasi.....	57
3.3.2	Sampel.....	57
3.4	Jenis dan Sumber Data.....	58
3.5	Tekhnik Pengumpulan Data.....	59
3.6	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	60
3.6.1	Uji Validitas.....	60
3.6.2	Uji Realibilitas.....	62
3.7	Tekhnik Analisis Data.....	63
3.7.1	Analisi Deskriptif.....	63
3.7.2	Analisi Korelasi.....	63
3.8	Keterbatasan Penelitian.....	65
3.9	Definisi Operasional.....	65
3.9.1	Kompensasi.....	65
3.9.2	Penilaian Kinerja.....	66
3.9.3	<i>Employee Engagement</i>	67

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1	Tinjauan Umum Perusahaan.....	69
4.1.1	Sejarah Perusahaan.....	69
4.1.2	Struktur Orgnisasi Perusahaan.....	70
4.1.3	Visi, Misi dan Budaya Perusahaan.....	70
4.1.4	Komposisi Karyawan.....	72
4.2	Gambaran Umum Penelitian.....	73

4.3	Hasil Uji Validitas.....	73
4.4	Hasil Uji Realibilitas.....	81
4.5	Krakteristik Responden.....	82
4.5.1	Berdasarkan Usia.....	82
4.5.2	Berdasarkan Masa Kerja Efektif.....	84
4.5.3	Berdasarkan Jenis Kelamin.....	85
4.5.4	Berdasarkan Jabatan.....	85
4.5.5	Berdasarkan Pendidikan.....	86
4.5.6	Berdasarkan Unit Kerja.....	86
4.6	Deskripsi Variabel Penelitian.....	87
4.6.1	Variabel Kompensasi.....	87
4.6.2	Variabel Penilaian Kinerja.....	89
4.6.3	Variabel <i>Employee Engagement</i>	90
4.7	Deskripsi Jawaban responden terhadap Variabel Penelitian.....	91
4.7.1	Deskripsi Jawaban responden terhadap Variabel Kompensasi.....	93
4.7.2	Deskripsi Jawaban responden terhadap Variabel Penilaian Kinerja.....	95
4.7.3	Deskripsi Jawaban responden terhadap Variabel <i>Employee Engagement</i>	97
4.7.4	Deskripsi Karakterstik responden terhadap Variabel Terikat.....	99
4.6	Uji Normalitas Data.....	10
		2
4.7	Pengujian Hipotesisi.....	10
		3
4.7.1	Uji Korelasi antara Kompensasi dan <i>Employee Engagement</i>	10
		4
4.7.2	Uji Korelasi antara Penilaian Kinerja dan <i>Employee Engagement</i>	10
		7
4.8	Pembahasan Hasil Penelitian.....	11
		0
4.8.1	Hasil Analisis Deskripsi.....	11
		0
4.8.2	Hasil Analisis Uji Korelasi Non Parametrik.....	11
		2
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1	Kesimpulan.....	11
		5
5.2	Saran.....	11
		6
	DAFTAR PUSTAKA	11
		8
	LAMPIRAN	12
		7
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP	14
		7

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Turn Over Karyawan 3 tahun terakhir.....	6
Tabel 1.2	Data Turn Over karyawan 3 tahun terakhir PT. Asuransi Jasa Indonesia Digolongkan dalam 3 kategori Masa Kerja	6
Tabel 1.3	Data Hasil Survey Kepuasan Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia Periode 2008- 2010.....	7
Tabel 1.4	Penemuan oleh peneliti terdahulu.....	9
Tabel 3.1	Skor Jawaban / Tingkatan Responden.....	61
Tabel 3.2	Interpretasi Koefisien Korelasi	64
Tabel 3.3	Variabel, Dimensi dan Indikator penelitian	70
Tabel 4.1	Data Jumlah karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Per Maret 2012.....	72
Tabel 4.2	Uji Validitas Variabel Kompensasi Tahap 2.....	75
Tabel 4.3	Uji Validitas Variabel Penilaian Kinerja Tahap 2.....	76
Tabel 4.4	Uji Validitas Variabel <i>Employee Engagement</i> Tahap 2.....	78
Tabel 4.5	Validitas Indikator Penelitian pada 3 Variabel.....	81
Tabel 4.6	Uji Realibilitas pada 3 Variabel.....	82
Tabel 4.7	Pengelompokan usia responden oleh Donald Super.....	83
Tabel 4.8	Data Responden Berdasarkan Usia	84
Tabel 4.9	Data Responden berdasarkan Masa Kerja Efektif	84
Tabel 4.10	Data Responden berdasarkan Jenis Kelamin	85
Tabel 4.11	Data Responden berdasarkan Jabatan.....	86
Tabel 4.12	Data Responden berdasarkan Pendidikan	86
Tabel 4.13	Data Responden berdasarkan Unit Kerja.....	87
Tabel 4.14	Statistik Deskriptif variabel Kompensasi	88
Tabel 4.15	Statistik Deskriptif Variabel Penilaian Kinerja.....	89
Tabel 4.16	Statistik Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i>	90
Tabel 4.17	Jarak interval : analisis kondisi variabel di tempat penelitian....	92
Tabel 4.18	Jarak interval : rata-rata jawaban responden terhadap variabel.....	93
Tabel 4.19	Deskripsi Variabel Kompensasi	93
Tabel 4.20	Rata-rata skor terhadap variabel Kompensasi.....	94
Tabel 4.21	Deskripsi Variabel Kompensasi	95
Tabel 4.22	Rata-rata skor terhadap variabel Penilaian Kinerja	96
Tabel 4.23	Deskripsi Variabel <i>Employee Engagement</i>	97
Tabel 4.24	Rata-rata skor terhadap variabel <i>Employee Engagement</i>	98
Tabel 4.25	Hubungan <i>Employee Engagement</i> dengan MKE.....	100
Tabel 4.26	Hubungan <i>Employee Engagement</i> dengan Usia.....	101
Tabel 4.27	Hubungan <i>Employee Engagement</i> dengan Gender.....	102
Tabel 4.28	Tabel Output Uji Normalitas	103
Tabel 4.29	Tabel Interpretasi Pedoman Korelasi	104
Tabel 4.30	Tabel Uji Korelasi antara Kompensasi dan <i>Employee</i>	104

Tabel 4.31	<i>Engagement</i> Tabel Uji Korelasi antara Penilaian Kinerja dan <i>Employee Engagement</i>	107
------------	---	-----

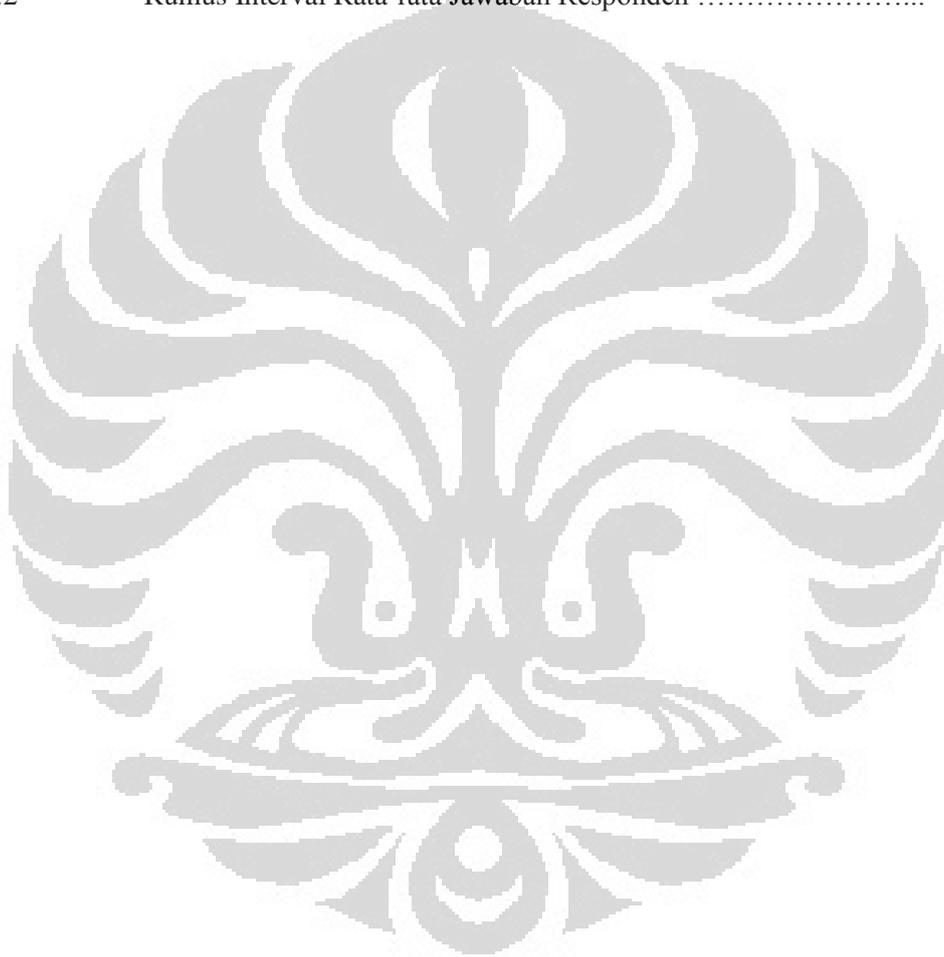
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Gambar <i>Human Resources Cycle</i>	16
Gambar 2.2	Gambar <i>Model of the Drivers of Employee Engagement</i>	41
Gambar 2.3	Gambar Empat Dimensi dalam <i>Employee Engagement</i> versi Gallup.....	42
Gambar 2.4	Gambar Model <i>Engagement</i> Oleh Hewitt.....	43
Gambar 2.5	Gambar Model Penelitian.....	54
Gambar 2.6	Gambar Kurva Hipotesis Kompensasi dan <i>Employee Engagement</i>	106
Gambar 2.7	Gambar Kurva Hipotesis Penilaian Kinerja dan <i>Employee Engagement</i>	109



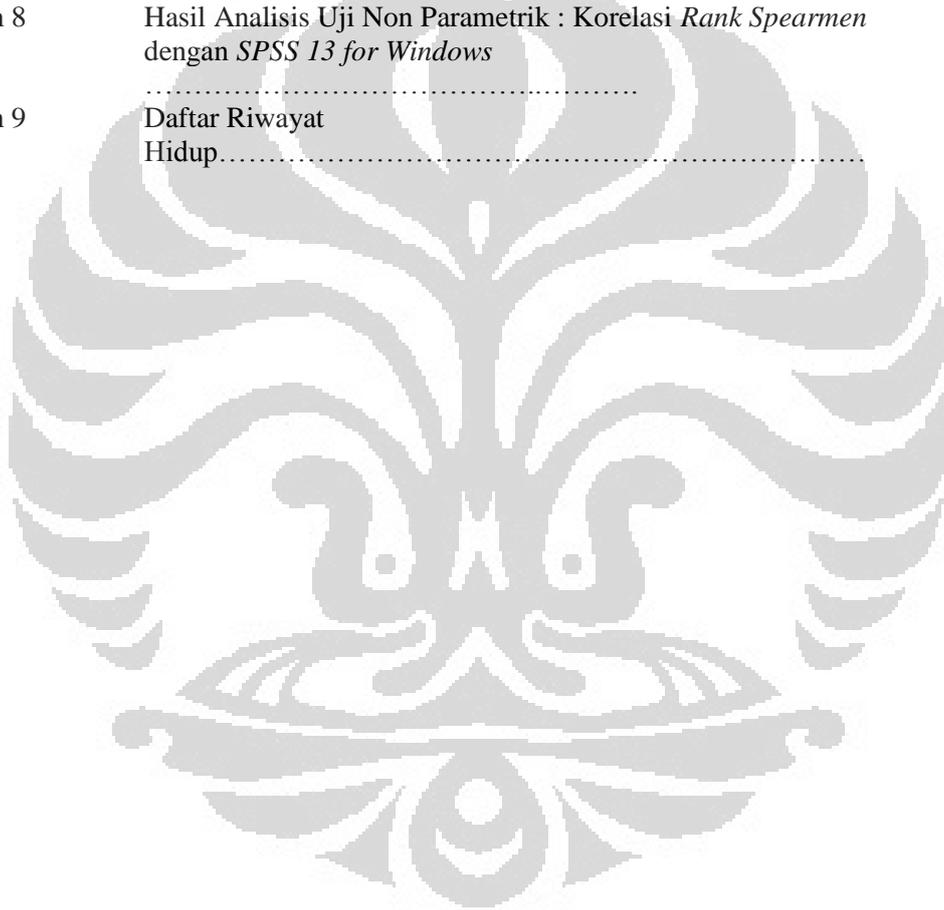
DAFTAR RUMUS

Rumus 3.1	Rumus	Slovin	58	
Rumus 3.2	Rumus	Alpha	Cronbach	62
Rumus 3.3	Rumus	Z	Uji	64
Rumus 4.1	Rumus Interval Jawaban Responden.....			92
Rumus 4.2	Rumus Interval Rata-rata Jawaban Responden			92



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Struktur organisasi.....	125
Lampiran 2	Kuisisioner Penelitian.....	126
Lampiran 3	Tabel Kuisisioner.....	131
Lampiran 4	Hasil Uji Validitas dengan <i>SPSS 13 For Windows</i>	134
Lampiran 5	Hasil Uji Reliabilitas dengan <i>SPSS 13 For Windows</i>	140
Lampiran 6	Hasil Statistik Deskriptif Data dengan <i>SPSS 13 For Windows</i>	141
Lampiran 7	Hasil Uji Normalitas Data dengan <i>SPSS 13 for Windows</i>	145
Lampiran 8	Hasil Analisis Uji Non Parametrik : Korelasi <i>Rank Spearmen</i> dengan <i>SPSS 13 for Windows</i>	146
Lampiran 9	Daftar Riwayat Hidup.....	147



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Salah satu penunjang kinerja operasional suatu perusahaan adalah adanya kestabilan ekonomi yang didukung oleh sumber daya manusia yang handal. Hal ini dapat kita lihat dari sebuah fenomena krisis ekonomi yang pernah terjadi di Tahun 2008-2009. Dimulai dari krisis keuangan di Amerika Serikat, yang efek dominonya segera menggejala ke banyak negara maju. Akibatnya banyak perusahaan yang bangkrut, gulung tikar dan banyak melakukan pengurangan karyawan. Tidak terkecuali di Indonesia. Walaupun Indonesia saat itu diklaim sebagai salah satu dari 3 (tiga) negara yang memiliki pertumbuhan ekonomi positif di luar Cina dan India (K. Permana et.al : 2010).

Penurunan kondisi ekonomi ini mengakibatkan sempitnya lapangan pekerjaan di berbagai sektor. Salah satu ilustrasi adalah pada sebuah perusahaan industri automotif yang sedang berkembang, dikarenakan kondisi tersebut harus merumahkan banyak karyawannya untuk mengurangi ongkos produksi. Seiring berjalannya waktu, kondisi ekonomi mulai beranjak stabil di tahun 2009, dan perusahaan memutuskan untuk mengembalikan kapasitas produksi. Perusahaan mulai merekrut kembali sejumlah karyawannya yang sudah di PHK. Pada kenyataannya, sebagian besar karyawan tersebut telah berpindah ke perusahaan lain dengan gaji yang jauh lebih tinggi. Sementara perusahaan tetap berusaha memenuhi kapasitas produksi dengan memaksimalkan jumlah karyawan yang ada. Kelelahan mental dan fisik pada karyawan justru mendorong mereka berbondong-bondong keluar untuk mencari kondisi kerja yang lebih nyaman (K. Permana et.al : 2010).

Fakta selanjutnya adalah *Brain Drain* atau *Human Capital Flight*. Istilah ini dipopulerkan oleh *The Royal Society* ketika menggambarkan eksodusnya teknologi dan tenaga ahli dari negara-negara Eropa ke Amerika Utara pasca perang dunia kedua. *Brain Drain* adalah merupakan perpindahan dalam jumlah yang cukup besar bagi individu-individu yang memiliki pengetahuan dan kompetensi teknis dari suatu institusi atau wilayah ke instusi lainnya. Penyebab utama *brain drain* diantaranya adalah masalah ekonomi, manajemen organisasi, ketersediaan peluang pertumbuhan, konflik, stabilitas, politik dan terkadang masalah resiko kesehatan. Fenomena ini banyak terjadi di negara berkembang, tak terkecuali di Indonesia. Walau belum tersedia data empiris, sejumlah pihak memperkirakan brain drain IT telah mencapai sekitar 5 % dari tenaga ahli Teknologi Informasi yang ada. Jumlah ini menjadi signifikan bila melihat kondisi sedikitnya tenaga IT Indonesia dan lemahnya posisi Indonesia dalam persaingan global (Pella et.all, 2011: 73).

Kedua fenomena diatas menunjukkan peran penting sumber daya manusia saat ini. Tidak hanya mendukung tugas-tugas administratif dalam organisasi melainkan telah bertransformasi sebagai mitra strategis perusahaan. Kinerja perusahaan tidak hanya ditentukan oleh modal finansial, mesin, teknologi melainkan dipengaruhi pula oleh kapital atau modal *intangible* karena aset terbesar di dalam suatu organisasi adalah orang-orangnya, bukan hanya modal tetap. Agar dapat maju dan berkembang maka perusahaan harus memiliki strategi yang jitu untuk dapat mengelola dan mengembangkan karyawannya menjadi modal capital yang mampu memberi nilai tambah dan menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Uraian tersebut diatas semakin menggambarkan betapa saat ini sumber daya manusia memegang peran sentral yang penting yang bisa membawa perusahaan ke puncak kejayaan. Perusahaan sangat bergantung pada otak pemikiran sumber daya manusia / talentnya. Bagaimana caranya agar para sumber daya manusia / talenta itu tetap bertahan dan memberikan kinerja terbaiknya ? Disinilah arti penting memiliki strategi *retention* yang diikuti dengan strategi *Employee Engagement* yang baik. Mengingat fenomena *Brain Drain* saat ini sudah jamak terjadi di era

persaingan global, terlebih persaingan antar perusahaan yang semakin ketat. Bajak membajak talenta adalah hal yang umum dilakukan. Bukan hanya persaingan dalam merebut calon pelanggan, namun juga perebutan karyawan/*talenta* terbaik antar lintas perusahaan.

Lalu seberapa penting *Employee Engagement* mampu digunakan sebagai strategi mempertahankan karyawan terbaik perusahaan?

Kular S et.al (2008) melalui penelitiannya menyatakan bahwa kepercayaan perusahaan pada level *Employee Engagement* yang tinggi akan menghasilkan hasil yang positif pada keberhasilan perusahaan. Demikian pula halnya yang dikatakan oleh **Castellano (2009)**, bahwa hubungan antara *Employee Engagement* dan pencapaian organisasi yang maksimal akan lebih baik bila perusahaan memperhatikan perbedaan karyawan dan driver yang menjadi pemicu *engagement* mereka. **Bano et al (2010)** dan **Ngozwana et.al (2011)** menyatakan lebih spesifik bahwa untuk memastikan proses mempertahankan talenta terbaik, *Employee Engagement* dan nilai tambah pada perusahaan diperlukan konsekuensi dari *Talent Management* dan strateginya.

Penelitian – penelitian tersebut mencoba menyampaikan bahwa terdapat korelasi antara *Employee Engagement* dan pencapaian organisasi perusahaan yang cukup kuat. Untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan perlu memiliki *Employee Engagement*. Namun demikian, ada satu proses yang tidak boleh dilupakan. Untuk menengahi proses tersebut, diperlukan suatu praktik manajemen sdm yang tepat. Sebagaimana yang diungkapkan **Robert J Vance (2006)** dalam *Employee Engagement & Commitment* (Becker et. al, 2006) bahwa praktik manajemen SDM berkaitan erat dengan *Job Performance* dan *Employee Engagement*.



Gambar 1.1. Praktek Manajemen SDM mempengaruhi bisnis result

Sumber : *Employee Engagement and Commitment – SHRM, 2006*

Proses pencapaian *Business Result* tersebut diawali dengan praktik manajemen sdm seperti *job & task design, recruitment and selection, training, compensation, performance management, dan career development*. Penerapan praktik manajemen sdm yang tepat, akan menghasilkan level keterikatan / *Employee Engagement* yang kuat. Demikian pula, praktek manajemen sdm yang tepat juga dapat menghasilkan kinerja yang memuaskan/*job performance*. Kedua proses *job performance* dan *Employee Engagement* tersebut, saling berkaitan satu sama lain, dimana kolaborasi keduanya akan menghasilkan pencapaian *business result* yang diharapkan (SHRM-2006).

Uraian tersebut semakin menjelaskan bahwa sumber daya manusia, praktik manajemen sdm dan *Employee Engagement* memiliki keterkaitan yang kuat terhadap hasil akhir organisasi. Kondisi ini akan mudah dicapai apabila langkah-langkah yang ditetapkan berkaitan dengan menimbulkan *Employee Engagement*, dan menciptakan praktek manajemen SDM yang baik telah dilakukan dengan tepat.

Hal inilah yang juga menjadi perhatian dari PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa asuransi umum, tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang handal dan kompeten dalam menumbuhkan rasa percaya, aman, dan kepastian akan sesuatu yang tidak pasti (resiko) kepada pelanggannya. Dengan kualitas sumber daya manusia yang baik, perusahaan akan mampu memberikan jasa layanan yang terbaik kepada pelanggannya. Pengelolaan kompetensi yang efektif bagi sumber daya manusianya akan memberikan *competitive advantage* dalam meningkatkan profit bagi perusahaan.

Sebagai perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang Asuransi kerugian terbesar kedua di Indonesia, PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sangat menyadari peran penting dari sumber daya manusia sebagai Modal Capital di dalam perusahaan. Untuk menunjukkan keseriusannya, PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) turut bergabung di dalam Forum Human Capital Indonesia yang merupakan wadah transformasi SDM BUMN sejak tahun 2006.

Sejak saat itu, PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) serius memperbaiki praktek manajemen sumber daya manusianya dengan meningkatkan kapabilitas SDM sejalan dengan persiapan perusahaan dalam mewujudkan Human Capital yang mampu mendukung tercapainya tujuan perusahaan (Kebijakan Umum Direksi PT. PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) – 2011 bidang Human Capital).

Sejalan dengan penyempurnaan berbagai kebijakan di bidang SDM, terdapat hal yang perlu menjadi perhatian pihak manajemen. Berdasarkan data yang dikutip dari Divisi SDM selama kurun waktu 3 tahun terakhir yaitu 2009 – 2011, terdapat peningkatan angka *turn over* karyawan yang cukup signifikan. Sebagaimana tergambar di dalam tabel data Divisi SDM PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Tahun 2011 berikut :

NO	Tahun	Karyawan Resign	Total Karyawan	Prosentase
1	2009	17	920	1,8%
2	2010	30	986	3,0%
3	2011	55	1044	5,3%
	Total	102		

Tabel 1.1. Data Turn Over karyawan 3 tahun terakhir PT. Asuransi Jasa Indonesia
Sumber : Data Internal Divisi SDM PT. Asuransi Jasa Indonesia per-Oktober 2011

Selain itu, hal yang patut menjadi perhatian adalah mereka yang mengundurkan diri rata-rata berusia antara 25 – 30 tahun, dimana usia tersebut merupakan usia produktif dalam memberikan kontribusi kerja yang terbaik. Hal ini sebagaimana tergambar dalam tabel berikut :

NO	Tahun	MKE 0-5 th	MKE 6-10 th	MKE 11-15 th	Total
1	2009	0,4%	1,1%	0,3%	1,8%
2	2010	1,2%	1,5%	0,3%	3,0%
3	2011	1,1%	3,6%	0,5%	5,3%

Tabel 1.2. Data Turn Over karyawan 3 tahun terakhir PT. Asuransi Jasa Indonesia
Digolongkan dalam 3 kategori Masa Kerja

Menarik kiranya bila fakta diatas dikaitkan dengan hasil Survey Kepuasan Karyawan pada 3 (tiga) tahun terakhir (2008 – 2010), yang berisi masukan dan harapan karyawan terhadap peningkatan dan penyempurnaan praktek manajemen sdm, sebagaimana data berikut :

No	Keterangan	Jumlah responden
1	Kesejahteraan karyawan (penggajian berbasis kinerja, sistem asuransi kesehatan yang memudahkan, pemberian reward dan penalty yang adil dan objektif)	37 %
2	Penilaian kinerja karyawan (dapat menggambarkan kinerja karyawan yang sesungguhnya)	25 %
3	Sistem karir karyawan (promosi dan mutasi yang objektif dan transparan)	20 %
4	Pelatihan dan pengembangan karyawan (adil dan merata kepada seluruh fungsi dan bidang)	18 %

Tabel 1.3. Data Hasil Survey Kepuasan Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia Periode 2008-2010, Sumber : Data Internal Divisi PPM PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)

Data tersebut diatas menggambarkan bahwa praktik-praktik manajemen tersebut diatas yang mendapatkan porsi paling besar untuk ditindaklanjuti. Berdasarkan urutan kepentingan versi karyawan yaitu : kesejahteraan karyawan (kompensasi), penilaian kinerja, sistem karir, dan pengembangan karyawan.

Sebagaimana telah diuraikan dimuka, terdapat keterkaitan yang erat antara pelaksanaan praktik manajemen sdm yang baik (dalam konteks diatas : praktik sdm yang perlu ditindaklanjuti yaitu kompensasi dan penilaian kinerja), peningkatan *Employee Engagement* dan hasil akhir organisasi. Untuk dapat mencapai hasil akhir yang maksimal, manajemen PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) perlu menetapkan langkah yang tepat untuk menindaklanjuti aspirasi karyawan yang berasal dari Survey kepuasan karyawan tersebut, sebagai cara meningkatkan *Employee Engagement* pada karyawannya.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan fakta permasalahan diatas, maka peneliti mencoba untuk merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah Kompensasi dan Penilaian Kinerja masing-masing memiliki pengaruh terhadap *Employee Engagement* karyawan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat ?
2. Dari kedua Variabel kompensasi dan Penilaian Kinerja, manakah yang merupakan variabel paling dominan dalam menentukan *Employee Engagement* karyawan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat ?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas, ditetapkan tujuan penulisan tesis ini adalah :

1. Mengetahui apakah Kompensasi dan Penilaian Kinerja masing-masing memiliki pengaruh terhadap *Employee Engagement* karyawan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat ?
2. Mengidentifikasi, dari kedua Variabel Kompensasi dan Penilaian Kinerja, variabel manakah yang paling dominan dalam menentukan *Employee Engagement* karyawan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat ?

a. Signifikansi penelitian

Manfaat penelitian merupakan perumusan yang lebih tegas mengenai seberapa jauh penelitian ini dapat memberikan kegunaan bagi pengembangan suatu ilmu. Berkaitan dengan penelitian yang dilakukan, maka manfaat penelitian ini terbagi menjadi manfaat secara akademis dan secara praktis.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, manfaat yang diharapkan adalah :

1. Secara akademis, penelitian yang dilakukan diharapkan dapat menambah kemampuan dalam menerapkan pengetahuan tentang pengembangan sumber daya manusia serta memperkaya khasanah dan kemampuan dalam melakukan penelitian itu sendiri
2. Secara praktis khususnya di perusahaan tempat peneliti bekerja, diharapkan dapat menjadi masukan dan alternatif di dalam pengelolaan

sumber daya manusia serta pengembangan kebijakan dalam perbaikan pengelolaan sumber daya manusia yang telah ada.

b. Analisis Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan kompensasi, penilaian kinerja dan *Employee Engagement*, adalah sebagai berikut:

Tabel. 1.4. Penemuan oleh peneliti terdahulu

NO	NAMA PENELITI	JUDUL	TAHUN	PENERBIT	TEMUAN
1	Mawethu Cawe	<i>Factors Contributing To Employee Engagement In South Africa</i>	2006	<i>Faculty of Commerce, Law & Management, University of the Witwatersrand, Johannesburg, September 2006</i>	Strategi <i>Employee Engagement</i> , budaya Engagement, kepemimpinan dan manajemen, talent mindset, komunikasi dan knowledge sharing sebagai faktor penting dalam bisnis di Afrika Selatan.
2	Nitin Fazirani	<i>Employee Engagement</i>	2007	<i>SIES College of Management Studies</i>	Meningkatkan dan mempertahankan <i>Employee Engagement</i> terletak di tangan organisasi didukung oleh waktu, komitmen, usaha, dan investasi
3	Grace M. Endres, Lolita Mancheno-Smoak	<i>The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee</i>	2008	<i>Organization Development Journal, Volume 26 _Number 1_ Spring 2008</i>	Mengenali Perbedaan istilah produktifitas manusia dan <i>Employee Engagement</i> sehingga memudahkan dalam memahami dan melakukan pengukurannya

Engagement

5	Jeden O. Tolentino	SAY, STAY, STRIVE: An Ordered Logistic Regression Analysis of Human Resource Management Practices and <i>Employee Engagement</i>	2008	<i>De La Salle University, Manila, Philippines.</i>	Terdapat pengaruh positif dan negatif lemah antara Praktik Manajemen sdm dan <i>Employee Engagement</i>
6	William G. Castellano	<i>A New Framwork of Employee Engagement</i>	2009	<i>Rutgers Center For Human Resource Strategy</i>	Hubungan antara <i>Employee Engagement</i> dan pencapaian organisasi yang maksimal akan lebih baik bila perusahaan memperhatikan perbedaan karyawan dan driver yang menjadi pemicu engagement mereka
7	Schehar Bano,Dr. Muhammad Aslam Khan, Qazi habib Ur Rahman, Asad Afzal Humayoun	<i>Schematizing Talent Management A core Business Issue</i>	2010	<i>Far East Journal of Psychology and Business</i>	Konsekuensi dari Talent Management dan strateginya adalah untuk memastikan proses mempertahankan talent terbaik, <i>Employee Engagement</i> dan nilai tambah pada perusahaan.

4	Hary Febryansyah	<i>Endorsing Employee Engagement trough Human Capital Approach, An Empirical Research</i>	2010	<i>International Journal of University of Innsbruck, Austria 2010</i>	Employee Engagement dapat ditingkatkan melalui pendekatan <i>Human Capital</i> yang terdiri dari pengembangan dan kesempatan yang adil terhadap karir
8	Samson Samngnakan	<i>Mediating Role Of Organizational Commitment on HR Practices and Turnover Intension Among ICT Professionals</i>	2010	<i>Journal Of Management Research, Vol.10 No.1</i>	Professional yang kompeten perlu diperlakukan sebagai HR yang memiliki kepentingan dan kebutuhan yang spesifik
9	Solomon Markos	<i>Employee Engagement: The Key to Improving Performance</i>	2010	<i>International Journal of Business and Management. Vol.5</i>	Karyawan dengan <i>Employee Engagement</i> kuat berperan penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan
10	Malavika Desai , Bishakha Majumdar , Ganapathy P.Prabhu	<i>A Study on Employee Engagement in two Indian businesses</i>	2010	<i>Asian Journal Of Management Research Online Open Access publishing platform for Management Research</i>	Pelatihan & pengembangan, budaya organisasi & masyarakat menjadi faktor penting dalam menentukan EE dalam dunia bisnis di India.
11	Dow Scott & Tom McMullen	<i>The Impact of Rewards Programs on Employee Engagement</i>	2010	<i>Worldat Work Survey of Rewards and Employee Engagement, June 2010</i>	Struktur, program dan kebijakan Total Rewards berpengaruh terhadap Employee Engagement.

12	Pat Cataldo	Focusing on Employee Engagement: How to Measure It and Improve It	2011	<i>UNC Executive Development 2011</i>	Penilaian dan peningkatan <i>Employee Engagement</i> sebagai langkah meningkatkan energi dan engagement karyawan dalam mencapai kesuksesan profesional dan organisasi
13	Khanyisa Ngozwana, and Robert Rugimbana	<i>Assessment of talent retention strategies: The case of a large South African company (CSA)</i>	2011	<i>African Journal of Business Management Vol.5</i>	Penggunaan talent managemen dan <i>Employee Engagement</i> berperan dalam mempertahankan karyawan di South African company (CSA)

c. **Sistematika Penulisan**

Sistematika Penulisan disajikan dalam 5 (lima) bab yaitu sebagai berikut:

- Bab I Pendahuluan

Bab pendahuluan membahas tentang : latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penulisan, kerangka pemikiran serta sistematika penulisan

- Bab II Tinjauan pustaka

Berisi tinjauan literatur yang berkaitan dengan topik bahasan. Konsep dan berbagai teori rujukan seperti: pengertian Kompensasi, Penilaian Kinerja dan *Employee Engagement*, karakteristik dasarnya, hubungan sebab akibat, manfaat *Employee Engagement*, keterkaitan antara *Employee Engagement*, Kompensasi, Penilaian Kinerja, serta alasan mempergunakan Kompensasi, Penilaian Kinerja dan *Employee Engagement* dalam bab ini. Termasuk Kerangka konsep yang menjelaskan kerangka penelitian dan definisi

operasional dalam penelitian. Hipotesis penelitian menjelaskan beberapa hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini

- Bab III Metode Penelitian

Pada bab ini mengemukakan: pendekatan penelitian, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, uji validitas dan realibilitas, tehnik pengolahan data, keterbatasan penelitian.

- Bab IV Hasil Penelitian

Bagian ini menjelaskan: sejarah singkat perusahaan, gambaran umum kondisi perusahaan, serta memuat deskripsi hasil penelitian berdasarkan gambaran umum penelitian berisi penjelasan tahapan dan pelaksanaan penelitian. Hasil penelitian yang menjelaskan karakteristik sampel penelitian dan deskripsi variabel penelitian. Hasil analisis data menyajikan pengujian hipotesis antara variabel bebas dengan variabel terikat, analisis regresi antara variabel Kompensasi, Penilaian Kinerja dengan variabel *Employee Engagement*.

- Bab V Kesimpulan dan Saran

Merupakan bab terakhir dari penulisan yang terdiri dari kesimpulan dan saran. Kesimpulan tentang berbagai kajian dan uraian dalam penulisan ini serta saran merupakan alternatif rekomendasi konsep maupun praktek yang dapat dipertimbangkan oleh manajemen PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).

BAB II

TUNJAUAN PUSTAKA

2.1. Kompensasi dan Penilaian Kinerja

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dan strategis dalam suatu organisasi. Tanpa SDM yang handal, organisasi tidak akan maju dan berkembang. Sebagai faktor penggerak organisasi, SDM membuat tujuan-tujuan, melakukan inovasi, menciptakan ide yang kreatif dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dengan segala kompetensi dan kemampuan yang dimilikinya. Oleh karenanya, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Pengelolaan SDM atau yang lebih dikenal dengan praktik manajemen SDM harus dilakukan secara terencana dengan strategi yang matang.

Untuk dapat menyiapkan strategi yang tepat, maka perlu kiranya mengetahui definisi praktik manajemen SDM. Sebagaimana yang disampaikan oleh Gary Dessler (2005 : 4) :

"The policies and practices involved in carrying out the "people" or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising".....

... manajemen Sumber Daya manusia adalah merupakan suatu kebijakan dan praktek yang terlibat di dalam menjalankan "orang" atau aspek-aspek sumber daya manusia mulai dari mengatur posisi termasuk kegiatan merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan menilai kinerjanya.

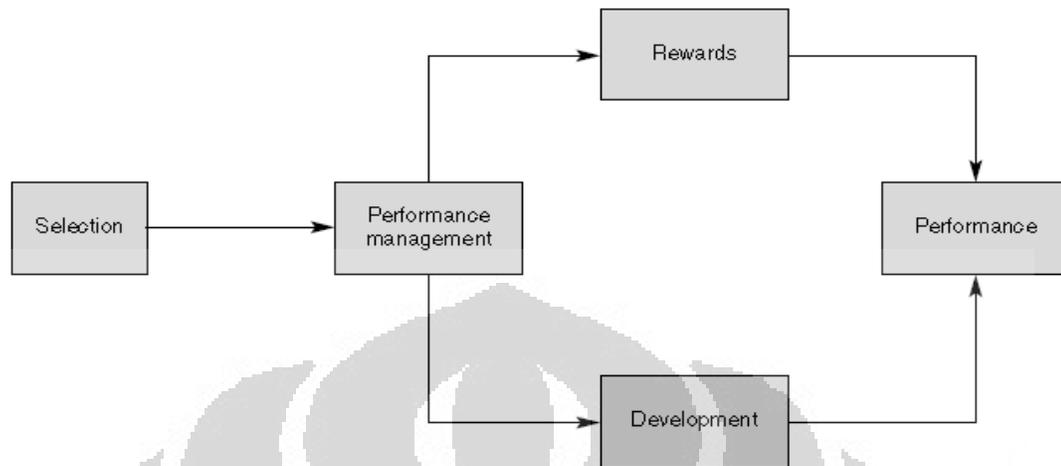
Sebagai bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia, Ivansevich (2001:5) menyebutkan Kompensasi dan Penilaian Kinerja dalam satu kesatuan aktifitas praktik manajemen SDM sebagai berikut :

- *Equal Employment Opportunity (EEO) compliance*
- *Job Analysis*
- *Human Resource planning*
- *Employee Recruitment, selection, motivation, and orientation*
- *Performance evaluation and compensation*
- *Training and Development*
- *Labor relations*
- *Safety, healthy and wellness*

Kompensasi dan Penilaian Kinerja dapat dilihat di dalam Konsep Human Resources Management yang disampaikan oleh School of Michigan (Fombrun et al, 1984 dalam Amstrong : 2006) :

Terdapat siklus sumber daya manusia (sebagaimana terdapat pada gambar 2.1), yang terdiri dari empat proses generik atau fungsi yang dilakukan pada semua organisasi. Proses tersebut adalah:

- *selection* – menyesuaikan jumlah sumber daya manusia yang ada dengan pekerjaan yang tersedia;
- *appraisal* - manajemen kinerja,
- *rewards* - '*rewards system*' adalah salah satu yang paling sedikit dimanfaatkan untuk mendorong kinerja organisasi, yang tetap harus dihargai meskipun prestasi dalam jangka waktu panjang maupun pendek, mengingat' bisnis harus dilakukan saat ini untuk sukses di masa depan,
- *development* - pengembangan karyawan yang mempunyai kualitas tinggi.



Gambar 2.1. Human Resources Cycle (adaptasi Fombrun et.al, 1984)

Sumber : A Handbook of Management Practice – Michael Armstrong -2006

Uraian diatas menggambarkan secara jelas kedudukan kompensasi dan penilaian kinerja di dalam praktik manajemen sdm. Untuk lebih mengetahui konsep kompensasi di dalam praktik manajemen sdm secara lebih mendalam, berikut disampaikan hal-hal yang berkaitan dengan kompensasi.

2.1.1. Pengertian Kompensasi

Manajemen kompensasi menjadi hal yang sangat penting di dalam suatu organisasi perusahaan. Karyawan yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang memadai umumnya melihat 'bayaran yang tinggi' sebagai konsekuensi kemampuan yang dimilikinya. Tingkatan kompensasi menentukan gaya hidup, status, harga diri dan perasaan karyawan terhadap organisasinya. Paket kompensasi sendiri terdiri atas gaji, tunjangan-tunjangan yang menjadi pengeluaran pokok yang secara kritis mempengaruhi posisi kompetitif perusahaan. Untuk lebih jelasnya, definisi kompensasi menurut beberapa ahli antara lain sebagai berikut :

Menurut **Gary Dessler (Dessler, 2005 : 443)**, *Compensation & Benefit* dapat dibagi dalam masing-masing definisi yaitu :

Compensation : "Employee compensation refers to all forms of pay going to employees and arising from their employment. The phrase 'all forms of pay' in the definition does not include non-financial benefits, but all the direct and indirect financial compensations".

(Kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk gaji karyawan yang timbul dari pekerjaan mereka. Ungkapan 'semua bentuk pembayaran' didalam definisi tidak termasuk manfaat non-keuangan, tetapi semua kompensasi finansial langsung dan tidak langsung).

Benefits: "Employees today are not willing to work only for the cash alone, they expect 'extra'. This extra is known as employee benefits. Also known as fringe benefits, Employee benefits are non-financial form of compensation offered in addition to cash salary to enrich workers' lives".

(Karyawan saat ini tidak mau bekerja hanya untuk uang saja, mereka mengharapkan 'ekstra'. Tambahan ini dikenal sebagai imbalan kerja. Juga dikenal sebagai tunjangan, imbalan kerja adalah bentuk non-finansial dari kompensasi yang ditawarkan di luar upah tunai untuk memperkaya kehidupan pekerja).

Milkovich dan Newman (2005:6) mendefinisikan kompensasi sebagai :

"Compensation refers to all form, of financial returns and tangible services and benefits employees receive as part of an employment relationship".

(Bahwa kompensasi mengacu pada semua wujud, dari imbalan keuangan serta jasa dan manfaat terukur yang karyawan terima sebagai bagian dari satu hubungan ketenagakerjaan).

Berdasarkan definisi-definisi di atas, penulis mencoba menarik benang merah sebagai berikut :

- Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai konsekuensi kontribusi kinerja mereka pada perusahaan yang berupa

finansial (langsung : berupa gaji, upah, komisi, insentif dan tak langsung berupa asuransi kesehatan, cuti dan fasilitas lainnya) maupun non finansial (berupa kebijakan, pekerjaan tambahan dan lingkungan kerja yang nyaman).

- Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi-fungsi sumberdaya manusia lainnya . Kompensasi finansial juga mempengaruhi keseluruhan strategi perusahaan memberi dampak pada kepuasan kerja, keterikatan karyawan, produktivitas, mutasi dan rotasi karyawan, serta proses-proses lainnya di dalam sebuah organisasi.

Dalam menentukan kebijakan pemberian kompensasi, perusahaan tentunya memiliki tujuan tertentu yang berkaitan dengan pengelolaan sdmnya. Tujuan pemberian kompensasi tersebut akan disampaikan pada uraian berikut.

2.1.2. Tujuan Kompensasi

Organisasi memiliki beberapa tujuan dalam merancang sistem kompenaasi mereka. Agar tujuan dapat tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang – undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi.

Menurut **Sudrajati Ratnaningtyas (2002 ; 29)** tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Ikatan Kerja Sama

Yaitu dengan pemberian kompensasi (balas jasa) yang menganut asas layak dan adil maka terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan – kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistik sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompensatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin baik.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang – undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Secara lebih lengkap, Amstrong dan Murlis (2003 : 7) menyebutkan, tujuan dari manajemen kompensasi yaitu ;

- a. Mendukung pencapaian strategi dan sasaran jangka pendek, dengan memastikan tenaga kerja trampil, kompeten dan berkomitmen sesuai dengan kebutuhan
- b. Membantu untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan (sasaran) kinerja organisasi

- c. Mendukung manajemen dan perubahan budaya dengan menyesuaikan budaya gaji dan budaya perusahaan dan memastikan bahwa manajemen imbalan sejalan dengan budaya organisasi yang ada atau yang diinginkan dan membantu organisasi merespon perubahan.
- d. Mengarahkan dan mendukung perilaku yang diinginkan dengan menetapkan jenis perilaku yang akan diberikan imbalan
- e. Mendorong kinerja bernilai lebih dengan fokus pada penggajian kinerja dan skema *gainsharing*
- f. Mencapai prinsip keadilan dengan memberi imbalan sesuai kompetensi dan kontribusi karyawan secara konsisten.

Uraian diatas menggambarkan pada umumnya tujuan setiap organisasi merancang sistem kompensasi adalah untuk memikat karyawan dan menahan karyawan yang kompeten. Sistem kompensasi akan berjalan efektif bila dapat memotivasi para karyawannya dan sejalan dengan peraturan hukum yang berlaku. Hal ini tentu dapat dipahami. Apabila karyawan mendapatkan perlakuan yang adil melalui sistem kompensasi yang benar, dengan sendirinya karyawan akan memunculkan kemampuannya melalui kinerja mereka yang terbaik yang akan diberikan pada perusahaan. Sehingga secara langsung maupun tidak langsung, hal ini akan mendukung pencapaian strategi perusahaan.

Setelah mengetahui tujuan kompensasi secara lebih jelas, perlu kiranya diketahui hal apa yang menjadi asas atau dasar dari kompensasi itu sendiri. Penjelasan tersebut akan ditemui pada uraian berikut.

2.1.3 Asas Kompensasi

Menurut Victor Vroom (1997 ; 188) yang dikutip oleh Sudrajati Ratnaningtyas, Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang – undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan

sebaik – baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

2. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Asas kompensasi sangat diperlukan dalam menentukan besaran kompensasi yang sesuai kepada karyawan. Berdasarkan asas ini, karyawan akan mendapatkan kompensasi sesuai haknya. Menjadi suatu hal yang penting bagi perusahaan, untuk mempertahankan karyawan terbaiknya melalui pemberian kompensasi yang dapat menunjukkan kualitas kerja karyawan sesuai hak yang dimilikinya.

Apabila karyawan telah mendapatkan hak kompensasi sesuai asas pembagian yang menjadi haknya, hal yang patut diketahui selanjutnya adalah jenis – jenis kompensasi itu sendiri.

2.1.4 Jenis-jenis Kompensasi

Michael dan Harold (1993) membagi kompensasi menjadi 3 bentuk, yaitu :

a. Materi

Kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus dan komisi, tetapi semua bentuk penguatan fisik, seperti fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor serta berbagai bentuk manfaat seperti pensiun, dan asuransi kesehatan.

b. Sosial

Kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan interaksi dengan orang lain, seperti status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, pembentukan kelompok pengambil keputusan, dan kelompok khusus dibentuk untuk memecahkan masalah perusahaan.

c. Kegiatan.

Kompensasi aktivitas memberikan karyawan kesempatan untuk bekerja di daerah yang tidak terkait dengan pekerjaan rutinitasnya. Bentuk kompensasi mencakup "kekuatan" yang akan diadakan oleh karyawan untuk melakukan kegiatan di luar rutinitas pekerjaannya sehingga kebosanan yang dihindari, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan bakat, dan pelatihan pengembangan kepribadian.

Ketiga bentuk kompensasi dapat memotivasi karyawan dalam kinerja, pengawasan kerja dan komitmen terhadap perusahaan. Motivator dari tiga bentuk kompensasi adalah kontrol, prestasi, keterlibatan, keanggotaan, keamanan, dan pengembangan pribadi.

Selanjutnya Dessler (1995) membagi kompensasi dalam 3 (tiga) jenis yaitu:

- a. pembayaran finansial langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus
- b. pembayaran tidak langsung dalam bentuk jaminan seperti asuransi dan liburan pada perusahaan dana
- c. penghargaan yaitu penghargaan non-finansial seperti pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih fleksibel, kantor yang lebih bergengsi.

Sedangkan Mathis & Jackson (2000), membagi kompensasi dalam 2 bentuk yaitu :

a. Kompensasi langsung

Kompensasi langsung terdiri dari 2 jenis:

- 1) gaji dasar (gaji pokok) adalah kompensasi pokok, seperti upah dan gaji. Upah adalah pembayaran yang secara langsung dihitung berdasarkan jumlah jam kerja, sementara gaji adalah pembayaran konsisten dari waktu ke waktu tidak berdasarkan waktu kerja.
- 2) pembayaran tambahan (gaji variabel) kompensasi yang terkait dengan pencapaian individu, kelompok, dan organisasi, seperti bonus, insentif, pembagian saham.

b. Kompensasi tidak langsung

Terdiri dari tunjangan adalah keuntungan tidak langsung diberikan kepada karyawan atau kelompok karyawan sebagai anggota organisasi, seperti asuransi, kesehatan, dibayar waktu tidak bekerja, dan kompensasi pensiun.

Mondy dan Noe (1993) membagi jenis kompensasi menjadi 2 (dua) bentuk finansial dan non finansial, sebagai berikut :

1. Kompensasi Finansial langsung terdiri atas:

a. Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan. Harder (1992) mengemukakan bahwa gaji merupakan jenis penghargaan yang paling penting dalam organisasi.

b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah.

Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan. Sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan karyawan frustrasi.

2. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)/Non Finansial

Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan.

Adanya pembagian jenis kompensasi ini menunjukkan bahwa karyawan sebagai suatu elemen penting di dalam organisasi perusahaan, harus diberikan apresiasi sesuai kontribusi yang diberikannya. Agar karyawan dapat terus termotivasi dalam memberikan kontribusi kerja terbaik. Hal ini akan sangat menunjang perusahaan dalam mencapai tujuan organisasinya.

Dalam menentukan jenis kompensasi apa yang harus diberikan, perusahaan harus mengetahui, faktor apa yang dapat mempengaruhi besaran pemberian kompensasi tersebut kepada karyawannya. Untuk mengetahui lebih lanjut, berikut disampaikan uraian penjelasannya.

2.2 Penilaian Kinerja

Salah satu faktor penting yang berpengaruh pada keberhasilan jangka panjang suatu organisasi adalah kemampuannya mengukur seberapa baik para karyawannya dalam berkarya. Penilaian kinerja berguna untuk mengevaluasi kinerja karyawannya melalui proses verifikasi atas kinerja individu karyawan terhadap standar kinerja yang ditetapkan. Selain itu dapat membantu karyawan dalam mengelola kinerjanya.

2.2.1 Penilaian Kinerja

Terdapat berbagai literatur yang menunjukkan definisi dari penilaian kinerja karyawan. Salah satunya sebagaimana yang disampaikan Gary Dessler (2005 : 310) sebagai berikut :

"Evaluating employee's current and/or past performance relative to his or her performance standard"

(Adalah merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya). Penilaian kinerja memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih tinggi lagi. Dessler mengungkapkan 3 (tiga) langkah penilaian kinerja, yaitu :

1. Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat dengan tugas-tugasnya dan standar jabatan.
2. Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual atasan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian.
3. Sesi umpan balik berarti kinerja dan kemajuan atasan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Pendapat yang lebih singkat diutarakan oleh Megginson (1981:310), bahwa :

"Performance Appraisal is the process an employer uses to determine whether an employee is performing the job as intended".

(Penilaian prestasi kerja adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan).

Andrew F Sikula (1993 ; 250) menyebutkan Penilaian Kinerja dengan definisi yang berbeda, sebagaimana dikutip A.A Prabu Mangkunegara (2002;69) menyatakan :

"Employee appraising is the systematic evaluation of a worker's job performance and potential for development. Appraising is the process of estimating or judging the value, excellence, qualities, or status of some object, person, or thing"

(Penilaian karyawan merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu).

Sherman & Bohlander (1992 : 269) turut memberikan definisi tentang penilaian kinerja sebagai berikut :

"The success failure of a Performance Appraisal program depends on the philosophy underlying it and the attitudes and skills of those responsible for its administration".

(Kegagalan atau keberhasilan program penilaian kinerja tergantung pada filosofi yang mendasarinya dan sikap dan keterampilan mereka yang bertanggung jawab untuk administrasinya).

Penilaian Kinerja (Simamora, 2001 : 416) adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kinerja individu. Didalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu.

Sebuah perspektif yang lebih lengkap tentang penilaian kinerja yang diintegrasikan dengan organisasi secara holistik, sebagaimana disampaikan Anguinis (2009 : 2) menyebutkan bahwa :

Performance management is a continuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organizations.

(*Performance Management* adalah suatu proses yang berkesinambungan mengenai mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan performa individu dan tim serta menyelaraskan performa tersebut dengan tujuan strategis suatu organisasi).

Suatu pandangan yang sangat sesuai dengan kondisi terkini dunia bisnis, dimana performa /kinerja karyawan diukur dengan menyelaraskannya dengan tujuan organisasi. *Output* dari proses penilaian ini tidak hanya berguna bagi individu karyawan, namun juga bermanfaat bagi organisasi perusahaan.

Hal tersebut sangat berkaitan dengan dimensi penilaian pada kinerja, baik individu karyawan maupun perusahaan. Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya dinilai dengan hasil fisik, melainkan pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Selain itu juga dampak dan kontribusinya kepada perusahaan. Apabila ditarik benang merah dari kumpulan definisi diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut :

- Penilaian Kinerja karyawan adalah suatu prosedur formal untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara terstruktur dan sistematis dengan time frme yang tepat, untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki karyawan secara maksimal yang akan digunakan untuk pencapaian obyektif perusahaan.
- Penilaian kinerja karyawan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi kerja yang dapat dicapai setiap karyawan, karena Penilaian kinerja membandingkan kinerja seorang karyawan terhadap tolak ukur atau tujuan yang ditetapkan untuk posisi orang tersebut. Selain itu, Penilaian Kinerja karyawan berguna untuk menetapkan tindakan dan kebijakan perusahaan selanjutnya.

- Dalam proses aktivitas evaluasi kinerja, karyawan akan mendapatkan umpan balik positif dan imbalan atas kinerja yang baik serta arahan bagaimana memperbaiki kinerja dan meningkatkan kinerjanya.
- Dengan penilaian prestasi kinerja, para karyawan mendapat perhatian dari atasannya sehingga dapat memotivasi untuk bekerja lebih giat, sepanjang proses penilaiannya berjalan objektif dan karyawan mendapatkan feedback yang positif. *Feedback* dari penilaian kinerja ini yang memungkinkan karyawan dipromosi, dikembangkan, atau mendapatkan reward atas prestasinya.

Dalam menerapkan suatu kebijakan kinerja, kiranya dipandang perlu untuk mengetahui tujuan dan manfaat dari penilaian kinerja itu sendiri. Berikut disampaikan tujuan dan manfaat penilaian kinerja.

2.2.2. Tujuan dan manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan harus berguna bagi perusahaan serta dapat memberi manfaat bagi karyawan. Tujuan dan manfaat penilaian kinerja karyawan menurut A.A Prabu Mangkunegara (2002 ; 67) sebagai berikut :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.

6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan – kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan – kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria didalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan – kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

Dengan demikian, penilaian kinerja karyawan selain bertujuan memindahkan secara vertikal (promosi / demosi) atau horizontal, pemberhentian, dan meningkatkan kualitas dan kompetensi karyawan, dapat pula memperbaiki soft skill karyawan (moral, dan itikad baik) karyawan dan kepercayaannya kepada pimpinan perusahaan. Prinsipnya, penilaian kinerja karyawan harus dapat memberikan manfaat bagi karyawan dan berguna untuk perusahaan dalam menetapkan kebijakan – kebijakan program sumber daya manusia yang lebih baik pada masa yang akan datang.

Apabila tujuan dan manfaat penilaian kinerja telah dapat diketahui, perusahaan perlu menetapkan metode penilaian kinerja yang bagaimana yang akan digunakan. Hal tersebut dapat diketahui dalam uraian dibawah ini.

2.2.3. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Metode penilaian prestasi karyawan pada dasarnya dikelompokkan atas metode tradisional dan metode modern (Malayu Hasibuan 2001 ; 96)

1. Metode tradisional

Metode ini merupakan metode sederhana untuk menilai prestasi karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Adapun yang termasuk pada metode tradisional adalah :

- *Rating scale*

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, seperti inisiatif, ketergantungan, kematangan dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

- *Employee comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja lain. Metode ini terbagi atas *alternation ranking, paired comparison, dan forced comparison*.

- *Alternation ranking*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau mulai mulai dari bawahan sampai yang tertinggi dan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

- *Paired comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit.

- *Forced comparison (grading)*

Metode ini sama dengan *paired comparison* tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak. Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama. Kategori untuk prestasi kerja

karyawan, adalah sangat baik sampai sangat tidak baik. Prestasi kerja tiap karyawan kemudian dibandingkan dengan definisi masing – masing kategori ini untuk dimasukkan ke dalam salah satunya. Dengan demikian metode ini mengharuskan penilai melakukan penilaian relatif diantara para karyawan tersebut disamping membandingkannya dengan definisi masing – masing kategori.

- *Check list*

Dalam metode ini, penilai hanya memberikan informasi/masukan bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilai tinggal memilih kalimat atau kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkannya kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan yang bersangkutan.

- *Freeform essay*

Metode ini membuat seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang /karyawan yang sedang dinilainya.

- *Critical incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai perilaku bawahannya sehari – hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori perilaku bawahannya, seperti inisiatif, kerjasama dan keselamatan.

2. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi karyawan. Yang termasuk ke dalam metode modern ini adalah :

- *Assessment center*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilaian melakukan penilaian prestasi kerja karyawan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain – lain. Nilai indeks prestasi setiap karyawan adalah rata – rata bobot dari tim penilai. Indeks prestasi dengan cara ini

diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan oleh beberapa orang anggota tim.

Dengan indeks prestasi inilah ditetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu karyawan seperti promosi, demosi, pemindahan, pemberhentian dan lain sebagainya. Metode ini diharapkan akan memberikan kepuasan yang lebih baik bagi karyawan dan penetapan kebijaksanaan yang paling tepat dari perusahaan.

- *Management by objective* (MBO)

Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing – masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

Ciri – ciri MBO adalah :

- Adanya interaksi antara atasan dengan bawahan secara langsung
- Atasan bersama – sama dengan bawahan menentukan sasaran dan kriteria pekerjaannya
- Menekankan pada masa sekarang dan masa yang akan datang
- Menekankan pada hasil yang hendak dicapai

Kelemahan dari MBO adalah :

- Pendekatan melalui MBO sangat individualis untuk menetapkan tujuan dan kerjasama dalam penilaiannya
- Jika penetapan sasaran tidak hati – hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu akan menghambat sasaran yang lainnya
- Sulitnya menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan sama.

- *Human asset accounting*

Metode ini merupakan metode yang menilai karyawan sebagai individu bermodal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel – variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

Pada prinsipnya, metode penilaian kinerja disesuaikan dengan kondisi masing-masing perusahaan. Misalnya kondisi budaya perusahaan, tipikal organisasi perusahaan serta kondisi keuangan perusahaan. Kesesuaian metode penilaian kinerja dengan kondisi perusahaan akan memudahkan proses penilaian kinerja dalam memberikan dampak yang lebih maksimal bagi pencapaian perusahaan.

Kompensasi sesuai porsinya didalam praktik manajemen sdm memberikan kontribusi secara fisik dan psikis pada diri seorang karyawan yang berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan, apabila dilakukan dengan tepat, yaitu tepat sasaran, tepat waktu, tepat prosedur dan tepat manfaat akan berdampak pula pada kinerja karyawan. Namun bagaimana kaitan antara kedua variabel dependen tersebut dengan *Employee Engagement* karyawan. Hal tersebut akan dicoba dijelaskan pada uraian berikut.

2.3 *Employee Engagement*

Employee Engagement menjadi suatu hal yang hangat dibicarakan saat ini. Karena *Employee Engagement* didawamkan mampu berkontribusi positif pada pencapaian *business result*. Beberapa penelitian menyebutkan karyawan yang *engaged* lebih produktif dalam kinerjanya, memberikan layanan yang terbaik bagi *customernya*, lebih sedikit untuk jumlah angka ketidakhadirannya, dan lebih loyal kepada perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang *disengaged*. Peran penting *Employee Engagement* sangat membantu suatu organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Agar diperoleh pemahaman yang tepat terhadap *Employee Engagement*, berikut disampaikan uraian penjelasannya.

2.3.1. Pengertian *Employee Engagement*,

Kahn (1990 : 694) mendefinisikan *Employee Engagement* sebagai *Personal Engagement* yang memanfaatkan diri sebagai anggota organisasi untuk melakukan peran pekerjaan mereka; dalam keterlibatan tersebut orang yang

dipekerjakan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama melakukan kinerjanya. Menurut Kahn (1990 : 192), *Engagement* berarti secara psikologis hadir ketika menduduki dan melakukan peran didalam organisasinya.

Hasil yang pertama kali dikompilasi dari program penelitian Gallup Organization adalah tentang *Engagement*, dimana kurang dari satu dalam setiap lima pekerja secara aktif terlibat dalam pekerjaan mereka (Buckingham 1999). Britt, Adler, dan Bartone (2001) menemukan bahwa *Engagement* dalam pekerjaan yang berarti dapat menyebabkan manfaat yang dirasakan dari pekerjaannya.

Penelitian lain menggunakan ukuran yang berbeda dari *Engagement* (yaitu keterlibatan dan antusiasme) telah menghubungkan ke beberapa variabel seperti pergantian karyawan, kepuasan pelanggan-loyalitas, keamanan, dan untuk beberapa kriteria tingkatan, termasuk produktivitas dan profitabilitas (Harter, Schmidt, & Hayes : 2002).

Walaupun organisasi yang berbeda mendefinisikan *Employee Engagement* dalam cara yang berbeda, namun beberapa memiliki gagasan yang sama. Berikut beberapa definisi tersebut :

A. Perusahaan :

- *Caterpillar*
Engagement adalah sejauh mana seorang karyawan berkomitmen, melakukan usaha kerja, dan keinginan untuk tetap tinggal di suatu organisasi.
- *Dell Inc*
Engagement : Untuk bersaing saat ini, perusahaan perlu melakukan suatu usaha memenangkan PIKIRAN (komitmen rasional) dan HATI (komitmen emosional) karyawan dengan cara mengarahkannya pada suatu upaya kerja yang luar biasa.
- *Intuit, Inc.*

Engagement menggambarkan bagaimana seorang karyawan berpikir dan merasakan sesuatu, dan bertindak terhadap pekerjaannya, pengalaman kerja dan perusahaannya.

B. Konsultan Dan Peneliti

- *Development Dimensions International*

Engagement adalah sejauh mana seorang karyawan menikmati dan percaya pada apa yang mereka lakukan, dan mereka merasa dihargai ketika melakukannya.

- *The Gallup Organization*

Employee Engagement adalah adanya keterlibatan dengan dan antusiasme untuk bekerja.

- *Hewitt Associates*

Engagement adalah keadaan dimana terdapat komitmen emosional dan intelektual untuk sebuah organisasi atau kelompok untuk menghasilkan perilaku yang akan membantu memenuhi janji organisasi untuk pelanggan sehingga dengan demikian akan meningkatkan hasil bisnis.

Maka *Engaged Employees* adalah :

Stay mereka yang memiliki keinginan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi dan mereka tetap tinggal di organisasi tersebut;

Say mereka yang memberi masukan kepada organisasi dengan mengacu pada karyawan yang potensial yang mereka miliki dan keinginan pelanggan, positif dengan rekan kerja dan konstruktif dalam kritik mereka;

Strive mereka berusaha bekerja ekstra dan terlibat dalam perilaku yang berkontribusi terhadap keberhasilan bisnis.

- *Kenexa*

Engagement adalah sejauh mana karyawan termotivasi untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi, dan bersedia untuk mengerahkan usaha kreatifitas (waktu tambahan, kemampuan

kecerdasan dan usaha) untuk mencapai tugas-tugas yang penting bagi pencapaian tujuan organisasi.

- *Towers Perrin*

Engagement adalah sejauh mana karyawan menempatkan usaha kreatif ke dalam pekerjaan mereka, di luar standar minimum yang diperlukan untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan, dalam bentuk perpanjangan waktu, kecerdasan otak atau usaha (Vance – SHRM, 2006).

Hal-hal yang dapat menjadi penggerak *Employee Engagement* adalah budaya organisasi, visi, dan nilai yang dianut. Budaya organisasi yang dimaksud adalah organisasi yang memiliki keterbukaan, saling mendukung serta komunikasi yang baik antara rekan kerja (McBain, 2007).

Uraian tersebut diatas secara terbuka menjelaskan berbagai definisi dengan benang merah berupa suatu gagasan yang sama. Untuk itu penulis mencoba menyimpulkan bahwa *Employee Engagement* adalah sebuah terminologi tentang sebuah rasa keterikatan dan keterlibatan seorang karyawan kepada organisasinya, dimana akibat rasa keterlibatan dan keterikatan tersebut membuatnya mampu melakukan sesuatu diluar batas kemampuannya, memberikan kinerja terbaiknya untuk mencapai tujuan organisasinya. Tentunya *Employee Engagement* ini tidak muncul dengan sendirinya, melainkan merupakan hasil usaha dari organisasi dalam melakukan sesuatu melalui kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen yang membuat karyawan merasa *engaged* dengan organisasi tersebut.

Sebelum menetapkan sebuah kebijakan tentang *Employee Engagement*, perusahaan perlu memahami, elemen apa yang mendasarinya. Uraian berikut akan mencoba menjelaskan perihal tersebut.

2.3.2. Elemen dari *Employee Engagement*

Bernthal – DDI dalam *White papernya – Measuring Employee Engagement* (DDI 2010) menyatakan bahwa berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh

Development Dimensions International Inc (DDI) menyimpulkan bahwa *Engagement* terdiri dari 3 elemen yaitu : nilai individu, fokus pada kerja, dan dukungan antar karyawan.

a. Nilai Individu

Karyawan akan merasa *engaged*/terikat ketika mereka memberikan kontribusi sesuai kemampuan uniknya, pengalaman pemberdayaan dan kesempatan untuk pengembangan diri. Penelitian terakhir (Donger dan Kanugo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990) menyepakati bahwa isu sesuatu yang bisa mempengaruhi lingkungan kerja dan membuat pilihan berarti di lingkungan kerja dan dan komponen kritis dari pemberdayaan karyawan. Seperti yang dijelaskan dalam penelitian DDI pada bagaimana bisa mempertahankan karyawan (Bernthal – Wellins, 2001) bahwa persepsi dan berartinya pekerjaan adalah merupakan salah satu faktor yang paling mempengaruhi menentukan karyawan untuk tetap tinggal di suatu organisasi.

b. Kerja Fokus

Karyawan akan merasa Engaged ketika mereka mendapatkan arah yang jelas, kinerja yang terlihat dan lingkungan kerja yang efisien. Disamping dorongan pribadi dan motivasi untuk berkontribusi, karyawan seharusnya mengerti dimana mereka harus fokus pada usahanya. Tanpa strategi yang jelas, dan petunjuk dari pemimpin seniornya, karyawan akan menghilangkan waktunya yang bernilai pada kegiatan yang tidak ada bedanya untuk kesuksesan organisasi. Sebagai tambahan, walaupun mereka mendapatkan arahan dari atasannya di tempat, karyawan harus menerima umpan balik untuk memastikan bahwa mereka sudah pada jalan yang tepat dan hal tersebut terlihat dari kinerjanya. Untuk hal tertentu, mereka harus tahu bahwa kinerja yang rendah tidak dapat diterima dan akan ada konsekuensinya terhadap hal tersebut. Karyawan ingin bekerja pada suatu lingkungan yang efisien dalam hal waktu, sumber daya dan anggarannya. Orang akan kehilangan rasa loyal pada organisasinya ketika mereka melihat sesuatu yang berlebihan dan tidak

efektif, Misalnya, karyawan akan merasa frustrasi saat disuruh melakukan sesuatu yang tidak penting atau membuang waktu dalam meeting yang tidak perlu.

c. Dukungan antar karyawan.

Karyawan akan merasa '*engaged*' bila bekerja dalam keadaan yang nyaman, dan lingkungan yang kooperatif. 'Nyaman' dalam konteks disini adalah karyawan saling mempercayai satu sama lain, dan bisa dengan cepat menyelesaikan masalah yang muncul diantara mereka. Mereka bisa saling mendukung satu sama lain dan memfokuskan perhatian mereka pekerjaan yang benar-benar penting untuk mereka. Konflik akan menghabiskan waktu dan energi, haru segera diselesaikan dengan cepat. Penelitian lain dari perusahaan '*The Great Place to work Institute*' juga menemukan bahwa kepercayaan dan harmoni diantara karyawan sebagai prinsip yang mendasari organisasi-organisasi terbaik. Sebagai tambahan, karyawan tetap membutuhkan kerjasama untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Kemitraan antar departemen dan didalam kerja grup memastikan karyawan saling berkomunikasi dan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk kerja mereka.

Pendapat yang berbeda dari *Decision Wise Inc (2007)* menyebutkan bahwa terdapat 3 (tiga) faktor kondisi yang dapat mempengaruhi *Employee Engagement* yaitu:

- Termotivasi

Keadaan ini tercipta ketika karyawan memiliki otonomi dalam bertindak, memiliki tujuan yang jelas, mendapatkan umpan balik dan adanya aturan dan tugas yang jelas tentang apa yang harus dilakukan.

- Kepuasan

Keadaan ini dapat tercipta ketika karyawan diberikan kesempatan untuk berkembang, adanya keterbukaan, lingkungan kerja yang aman dan dukungan positif dalam menjalin hubungan dengan rekan kerja.

- Efektifitas

Keadaan ini dapat tercipta ketika karyawan memiliki suatu arah komunikasi yang jelas, kesesuaian kerja dengan kompetensi yang dimiliki, akses terhadap kebutuhan yang dibutuhkan dan otoritas dalam mengambil suatu keputusan.

McPhie & Rose (2008) memberikan pendapatnya tentang faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*, yaitu :

1) *Emotional and Rational Commitment* (Komitmen emosional dan rasional)

Karyawan dapat berkomitmen untuk organisasi dalam dua cara: secara rasional dan emosional. Karyawan berkomitmen rasional untuk sebuah organisasi ketika mereka melihat bahwa mereka secara pribadi akan menguntungkan secara finansial, perkembangan, atau profesional dari satu atau kombinasi dari manajer mereka, rekan tim, atau organisasi. Karyawan memiliki komitmen emosional saat mereka mempercayai, menghargai atau mencintai pekerjaan mereka, manajer mereka, tim mereka. Komitmen rasional dapat menciptakan alasan yang kuat bahwa karyawan akan loyal pada organisasi mereka dan mengapa mereka terdorong untuk memenuhi standar kinerja mereka. Namun, karyawan yang mendapatkan kebanggaan, inspirasi, dan kesenangan dari pekerjaan mereka dan organisasi mereka adalah karyawan yang mampu melakukan pekerjaannya secara bijaksana dan keratif.

2) *Discretionary Effort* (Upaya *Discretionary*)

Usaha diskresioner adalah ketika karyawan dikategorikan memberikan upaya mereka yang terbaik, bukan kerja minimum yang diperlukan hanya untuk membuat atasan mereka senang. *Engagement* karyawan akan lebih besar, bila mereka dimungkinkan mendapatkan keleluasaan kerja untuk memperbaiki diri mereka sendiri dan, pada gilirannya, kinerja organisasi mereka.

3) *Job Satisfaction* (Kepuasan kerja)

Banyak organisasi telah mencoba untuk fokus pada cara bagaimana memuaskan karyawan mereka dalam keyakinan bahwa karyawan yang puas

adalah karyawan yang produktif. Kepuasan umumnya diukur melalui survei secara periodik yang hasilnya dimaksudkan untuk memacu tindakan manajemen dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Gaji yang kompetitif dan tunjangan dengan keseimbangan antara kerja dan kehidupan yang sehat, semuanya dapat membantu mendorong kepuasan karyawan.

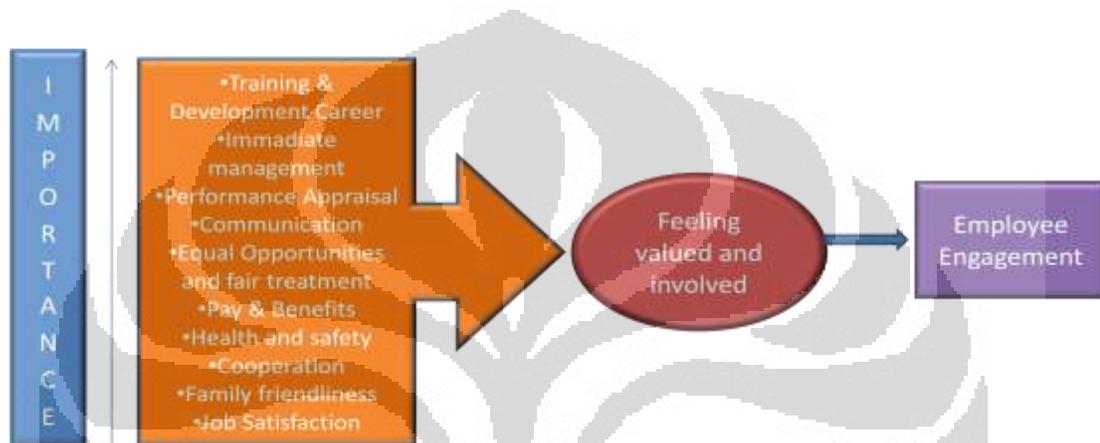
Uraian diatas menggambarkan bahwa apabila sebuah organisasi sudah membayarkan manfaat, dan lingkungan kerja mampu menghasilkan karyawan yang puas, maka suatu keniscayaan karyawan akan membentuk ikatan yang kuat dengan organisasinya. Ketika karyawan merasa *engaged* dengan perusahaannya, mereka mungkin berada di level kepuasan yang rendah tetapi masih tetap berkomitmen. Tapi ketika dimulai dari rasa kepuasan karyawan yang rendah, mereka akan melepaskan dan segera meninggalkan organisasi baik secara fisik maupun mental, atau bahkan lebih buruk. Hal ini tentu tidak diinginkan oleh perusahaan manapun yang mengunggulkan strategi *Employee Engagement* dalam salah satu rencana strategisnya. Berbagai penelitian dan riset telah mulai dilakukan sejak kesadaran akan pentingnya *Employee Engagement* mengemuka. Berbagai model *Employee Engagement* ditawarkan oleh berbagai penyedia jasa konsultan. Agar dapat menentukan model *Employee Engagement* yang tepat dan sesuai dengan perusahaan, penjelasan tersebut akan disampaikan sebagaimana uraian berikut.

2.3.3 Model dari *Employee Engagement*

Berikut disampaikan beberapa model *Employee Engagement*.

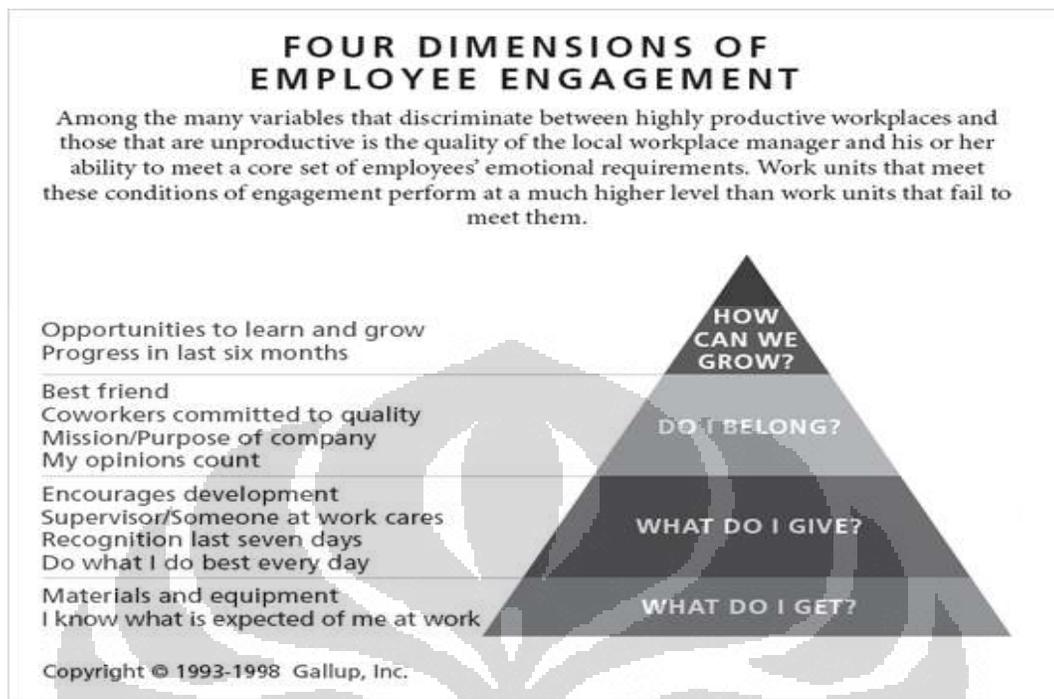
- a. Pendekatan untuk *Employee Engagement*, dibahas oleh Robinson et al (2004), menekankan pentingnya 'merasa dihargai dan *engage/* terlibat' sebagai pendorong utama dari *Engagement*. Terkait hal tersebut, *feeling valued and involved*, didalamnya terdapat sejumlah elemen yang memiliki pengaruh yang bervariasi pada sejauh mana karyawan akan merasa dihargai dan meningkatkan rasa '*engage*' tersebut.

Gambar 2.2, yang didasarkan pada model diagnostik dalam Robinson et al (2004), menggambarkan *driver Engagement* disarankan melalui survei terhadap lebih dari 10.000 karyawan. Robinson et al (2004) menyatakan bahwa ini bisa menjadi pointer berguna untuk organisasi terhadap aspek-aspek kehidupan kerja yang membutuhkan perhatian serius jika tingkat *Engagement* yang dipelihara atau ditingkatkan.



Gambar : 2.2. *Model of the Drivers of Employee Engagement*
Sumber : Robinson et al (2004)

- b. **Gallup** (1993-1998) menyampaikan 4 (empat) dimensi dalam *Employee Engagement* sebagaimana terlihat didalam gambar berikut :



Gambar 2.3. Empat Dimensi dalam *Employee Engagement* versi Gallup
Sumber : <http://gmj.gallup.com/content/102496/where-employee-engagement>

Gambar 2.3 tersebut menjelaskan bahwa **Gallup** melakukan pengukuran terhadap 4 (empat) dimensi perilaku yang berpotensi menimbulkan "*Employee Engagement*", muncul dari kualitas atasan dalam mengelola kemampuannya dan mempertemukan kebutuhan emosi karyawan dan lingkungan kerjanya, yang diterjemahkan dalam 4 (empat) pernyataan berikut :

- *How can we grow* : yaitu kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam 6 bulan terakhir
- *Do I Belong* : memiliki teman baik, rekan kerja yang berkomitmen pada kualitas kerja, misi dan tujuan perusahaan, pendapat karyawan yang diperhitungkan
- *What Do I Give* : dorongan untuk maju, atasan yang perhatian, adanya pengakuan atas prestasi kerja dalam 6 hari terakhir, melakukan yang terbaik setiap harinya
- *What Do I Get* : peralatan kerja yang mendukung dan karyawan tahu apa yang diharapkan perusahaan dari dirinya.

The Engagement Model

Engagement is represented by three key behaviours



Gambar .2.4 Model Engagement oleh Hewitt

Sumber : http://was2.hewitt.com/bestemployers/turkey/pages/emp_eng.htm

c. **Hewitt (2005)** menyebutkan istilah *Employee Engagement* dalam terminologi yang lebih spesifik, dan menerjemahkannya dalam model 3 (tiga) kunci perilaku, sebagaimana gambar 2.4 diatas, dengan penjelasan berikut :

- **SAY** : karyawan yang engaged akan konsisten mengatakan dan menyampaikan hal-hal yang positif tentang organisasinya kepada koleganya, karyawan sesama rekan kerja dan customernya
- **STAY** : karyawan yang engaged akan memiliki hasrat dan keinginan yang kuat untuk selalau menjadi bagian dari organisasinya
- **STRIVE** : karyawan yang engaged akan dengan sukarela melakukan kerja ekstra demi mencapai tujuan perusahaan

Uraian diatas menggambarkan berbagai model *Employee Engagement* yang dapat digunakan untuk mengukur level *engagement* pada karyawan sebagai independen variabel. Dalam menentukan dimensi-dimensi pengukurannya,

sangat penting untuk mengetahui faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi *Employee Engagement*. Berikut disampaikan pemaparannya.

2.3.4 Faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*

Hal – hal yang menjadi faktor berpengaruh terhadap *Employee Engagement* akan berbeda di tiap jenis pekerjaan dan organisasi. Secara umum McBain (2007) dalam Margareth & Saragih (2008) menjelaskan bahwa ada 3 (tiga) kluster utama yang menjadi penggerak *Employee Engagement*, yaitu :

a. Organisasi

Hal-hal terkait organisasi yang dapat menjadi penggerak *Employee Engagement* adalah budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut, *brand* organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap *supportive* serta komunikasi yang baik antara rekan kerja. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya *Employee Engagement*. Hal-hal ini akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan pimpinan dan organisasi.

b. Manajemen dan Kepemimpinan

Engagement dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Dalam menciptakan *Employee Engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa diantaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan *feedback* dan teknik penilaian kinerja. Hal-hal ini menjadi jalan bagi manajer untuk menciptakan *Employee Engagement* sehingga secara khusus hal-hal ini disebut sebagai penggerak *Employee Engagement*.

c. *Working life*.

Kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya *Employee Engagement*. Ada beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat menciptakan *Employee Engagement*. Pertama, lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan prosedural.

Hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki persepsi bahwa ia mendapat keadilan distributif dan prosedural akan berlaku adil pada organisasi dengan cara membangun ikatan emosi yang lebih dalam pada organisasi. Kedua, lingkungan kerja yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini mempengaruhi karyawan secara psikologis, mereka menganggap bahwa mereka berharga bagi organisasi. Hal ini membuat karyawan akan semakin terikat dengan organisasi. Ketiga, organisasi yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga karyawan. Dalam banyak penelitian dijelaskan bahwa ketika konflik antara pekerjaan dan keluarga terjadi, karyawan akan cenderung memutuskan keluar dari pekerjaan.

Schiemann (2011 : 220) mengungkapkan bahwa hal yang dapat menghilangkan *Engagement* ialah:

- a. Kekhawatiran terhadap keamanan kerja, misalnya keamanan kerja atau jaringan keamanan financial berbentuk benefit atau kompensasi
- b. Perlakuan yang adil, berdasarkan literature keadilan organisasi dan produser, mencakup masalah persamaan gaji atau promosi
- c. Kompensasi yang cukup, berbentuk gaji, benefit, atau penghasilan tambahan lainnya yang memungkinkan karyawan memenuhi standar hidup yang diinginkan
- d. Dipperlakukan dengan penuh hormat dan bermartabat, merupakan salah satu elemen kepuasan terkuat terhadap supervisor dan perusahaan, dan biasanya merupakan prediktor kuat atas hasil-hasil lainnya, seperti pergantian karyawan
- e. Faktor-faktor yang berhubungan dengan stress, seperti permasalahan menyeimbangkan pekerjaan dengan tuntutan keluarga, pekerjaan yang berlebihan, standar yang tidak realistis, dan konflik kerja yang jelas menyebabkan kepuasan yang rendah. Pada sisi lain, stress dapat menjadi terlalu rendah. Stres-U atau stress balik yang menciptakan kegembiraan misalnya, tidak dapat terjadi apabila tuntutan kerja terlalu rendah.

HRglobal (2010) mengungkapkan faktor organisasi yang mempengaruhi *Employee Engagement* yaitu :

- a. Budaya kerja yang menghargai kinerja.
- b. Ekspektasi pekerjaan jelas
- c. Alat / metode kerja yang mencukupi untuk menyelesaikan pekerjaan
- d. Tingkat motivasi yang tinggi
- e. Adanya sistem umpan balik dan mentoring yang terstruktur
- f. Kesempatan untuk pengembangan karir dan profesionalisme
- g. Sistem insentif, penghargaan dan pengakuan yang fair.
- h. Adanya kepemimpinan yang efektif.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kanexa (HRglobal, 2010), dapat disimpulkan angka keterikatan kerja dengan berdasarkan 4 prinsip dasar atau driver, yang memperlihatkan bahwa komitmen karyawan dipengaruhi oleh:

- Pemimpin yang memberikan insiprasi keyakinan terhadap masa depan
- Manager yang menghargai karyawan / bawahan
- Pekerjaan yang menyenangkan di mana karyawan memiliki pengetahuan tentang bagaimana melaksanakannya dengan baik.
- Top Management yang memperlihatkan tanggung jawab nyata kepada karyawan dan masyarakat.

Setelah seluruh uraian diatas yang menyampaikan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*, uraian berikut akan memaparkan dampak *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan an perusahaan.

2.3.5 Dampak *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan dan Perusahaan

Penelitian oleh Development Dimensions International, Inc (2006) menyebutkan tingkat *Employee Engagement* dan kinerja karyawan

menunjukkan ketika skor *Engagement* tinggi, karyawan akan lebih puas terhadap pekerjaannya, tingkat keinginan untuk meninggalkan pekerjaan menjadi rendah dan karyawan menjadi lebih produktif. Ini berarti *Employee Engagement* memberikan hasil yang positif terhadap perilaku karyawan. Hasil penelitian ini memperlihatkan pengaruh signifikan antara *Employee Engagement* dan kinerja karyawan dan pada akhirnya juga yang menghantarkan dampak positif *Employee Engagement* di level organisasi, yaitu pertumbuhan dan produktifitas organisasi.

Mc Bain (2007), Colquitt et al (2001) dalam Saks (2006) juga menjelaskan beberapa kondisi lingkungan kerja yang baik, diharapkan dapat menciptakan *Employee Engagement*. Lingkungan kerja yang diharapkan berkeadilan akan membangun ikatan emosi yang lebih baik pada organisasi.

Penelitian Watson Wyatt (2007) mengenai studi Human Capital Index menunjukkan hasil yang konsisten dari tahun ke tahun. Perusahaan yang melakukan perbaikan terhadap praktik-praktik SDM tertentu berhasil mencapai tingkat pengembalian bisnis hingga (47%). Praktek –praktek manajemen sdm yang mampu berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja bisnis tersebut antara lain : penempatan staf, manajemen kinerja, pengembangan kepemimpinan dan perencanaan suksesi.

Studi lain yang dilakukan Watson Wyatt juga menunjukkan bahwa di dalam membangun *Engagement* di kalangan karyawan dan menetapkan proses rekrutmen yang efisien memiliki kaitan yang erat dengan *financial performance* (Permana et.al, 2010).

Permana, Nina (2009 : 13) menyatakan, pada beberapa BUMN mineral ditemukan adanya pengaruh dan dampak positif dan signifikan dari *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan yang ada akhirnya akan berkontribusi positif pada kinerja organisasi.

Harter et.al (2002) dan Gallup (2007) menyatakan yakin mengenai adanya hubungan keterikatan karyawan terhadap hasil bisnis. Keterikatan karyawan akan memberi dampak secara positif pada kinerja organisasi, setelah keterikatan karyawan memberi dampak pada kinerja karyawan terlebih dahulu. *Employee Engagement* mempengaruhi kualitas kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran karyawan dan menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan (Kahn, 1992; Paradise 2008; Schaufeli dan Bakker, 2004). Hal ini disebabkan karena karyawan yang memiliki derajat *Engagement* dan keterikatan emosi yang tinggi pada organisasi. Keterikatan emosi yang tinggi berpengaruh pada penyelesaian pekerjaan yang dilakukan karyawan (cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan) yang akan berdampak pada rendahnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.

Employee Engagement juga berdampak bagi organisasi dalam hal penciptaan hasil yang berhubungan dengan konsumen (*costumer related outcomes*), seperti peningkatan layanan, kepuasan konsumen, dan loyalitas konsumen. Hal ini juga di dukung oleh McBain (2007), bahwa karyawan yang terikat akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitasnya, menerima tantangan dan merasa bahwa pekerjaannya memberi makna dalam dirinya.

Terciptanya proses pembelajaran di lingkungan kerja merupakan bagian yang penting untuk terciptanya keterikatan karyawan. Manager sebagai pemimpin di organisasi harus menyadari pentingnya *engagement* pada karyawan mereka. Paradise (2008) ; Luthan dan Peterson (2002) menyatakan bahwa *self efficacy* dari seorang manajer berkaitan dengan *Employee Engagement*.

Kontoghiorghes (2009) dalam jurnal *SAM Advance Management*, menemukan bahwa *talent retention* memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap faktor-faktor kunci di dalam aspek kinerja. *Employee retention* untuk setiap kelompok karyawan berbeda-beda tergantung dengan tingkat usianya. Untuk usia

karyawan antara 25 – 30 tahun, maka *retention* bisa berupa penugasan mengikuti *training*, pemberian tanggung jawab yang sejalan dengan peluang karier, penugasan ke luar kota maupun fasilitas kepemilikan perumahan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Mawethu Cawe (2006) hal yang menjadi faktor penting bisnis di Afrika selatan adalah Strategi *Employee Engagement*, budaya Engagement, kepemimpinan dan manajemen, talent mindset, komunikasi dan knowledge sharing.

Nitin Fazirani (2007) melalui jurnalnya yang berjudul *Employee Engagement* menyampaikan bahwa meningkatkan dan mempertahankan *Employee Engagement* terletak di tangan organisasi, didukung oleh waktu, komitmen, usaha, dan investasi.

Penelitian yang berbeda oleh William G Castellano (2009) menemukan bahwa Hubungan antara *Employee Engagement* dan pencapaian organisasi yang maksimal akan lebih baik bila perusahaan memperhatikan perbedaan karyawan dan driver yang menjadi pemicu engagement mereka. Bano et.al (2010) dan Solomon Markos (2010) menemukan sebuah pernyataan bahwa konsekuensi dari *talent management* dan strateginya adalah untuk memastikan proses mempertahankan talenta terbaik, *Employee Engagement* dan memberikan nilai tambah pada perusahaan.

Penelitian yang berbeda dilakukan Hary Febryansyah (2010) dengan judul "*Endorsing Employee Engagement trough Human Capital Approach, An Empirical Research*". Penelitian ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* dapat ditingkatkan melalui pendekatan *Human Capital*. Pengukuran *Employee Engagement* dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) komponen dari DDI-Berenthal yaitu *individual value*, *focused work* dan *interpersonal support*. Dengan menggunakan sampel salah satu perusahaan *mining* di Indonesia. Salah satu hasil penelitian menyebutkan bahwa untuk mempertahankan

karyawan potensial, diperlukan adanya kesempatan yang sama serta perlakuan yang fair dalam hal pembayaran kompensasi dan manfaat. Dalam hal ini, *performance management* digunakan untuk mengukur implementasi dan kesempatan yang sama serta perlakuan yang fair dan adil tersebut.

Malavika Desai et.al (2010) Pelatihan & pengembangan, budaya organisasi & masyarakat menjadi faktor penting dalam menentukan *Employee Engagement* dalam dunia bisnis di India. Khanyisa Ngozwana, and Robert Rugimbana (2011) menyebutkan Penggunaan *talent management* dan *Employee Engagement* berperan dalam mempertahankan karyawan di South African company (CSA).

Pat Cataldo (2011) menyampaikan bahwa penilaian dan peningkatan *Employee Engagement* sebagai langkah meningkatkan energi dan engagement karyawan dalam mencapai kesuksesan profesional dan organisasi.

Berbagai penelitian tersebut mencoba untuk menyampaikan bahwa *Employee Engagement* akan mempengaruhi performa organisasi secara positif ketika *Employee Engagement* memberi dampak terhadap karyawan terlebih dahulu. *Employee Engagement* mempengaruhi kualitas kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran karyawan dan menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan. Hal ini disebabkan karena karyawan yang memiliki derajat *Engagement* yang tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi pada organisasi. Keterikatan emosi yang tinggi mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan) dan akan berdampak pada rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan /perusahaan.

Apabila melihat dari judul penelitian yang dilakukan, kiranya perlu untuk mencari tahu beberapa penelitian yang berkaitan dengan *Employee Engagement*, kompensasi dan penilaian kinerja. Uraian berikut akan mencoba menjawab pertanyaan tersebut.

2.4 Hubungan antara Kompensasi, Penilaian Kinerja dan *Employee Engagement*

Terdapat beberapa penelitian yang mengkaitkan antara *Employee Engagement* dengan *HRM practices* (praktek sumber daya manusia) baik secara langsung maupun tak langsung (Meyer & Smith, 2000 : 319). Termasuk di dalamnya adalah Kompensasi dan Penilaian Kinerja.

Dalam sebuah Artikel berjudul "*Fostering Employee Involvement and Engagement through Compensation and Benefits*", Ledford (2010), Murvey et.al (2002), Ledford, Heneman dan Salmiki (2008), Zingheim Schuster (2007), Ledford dan Lucy(2003) menyebutkan bentuk kompensasi yang berpengaruh untuk meningkatkan Engagement adalah :

- *Skill base pay* (gaji untuk skill dan kompetensi)
- *Short term incentives* (termasuk cash bonus, gain sharing, profit sharing)
- *Long term incentives* (pembagian saham, tergantung kinerja perusahaan)
- *Benefits* (asuransi kesehatan, cuti yang dibayar, dan manfaat pensiun)

Untuk *Short Terms Incentives*, 50 % sampel dari perusahaan teknologi yang berkembang sangat cepat di Amerika memberlakukan bentuk kompensasi ini untuk meningkatkan *Engagement* karyawannya.

Haygroup (2001) melaporkan bahwa gaji, insentif dan imbalan adalah eksternal motivator yang jarang diberikan pada karyawan. Bila perusahaan tidak memberi gaji karyawan yang kompetitif, atau perusahaan tidak menghargai kinerja karyawan dengan gaji yang lebih baik, karyawan akan mengalami *disengaged*.

Dow Scott & Tom McMullen (2010) menemukan bahwa Struktur, program dan kebijakan *Total Rewards* sangat berpengaruh terhadap *Employee Engagement*.

Selain dari *rewards system*, dan *Kompensasi*, Banks dan May (1999) menemukan bahwa fokus dalam meningkatkan *Employee Engagement* melalui *performance management*, dapat mendorong peningkatan kinerja sehingga tercapainya tujuan organisasi melalui cara yang fokus pada kinerja itu sendiri.

Sedangkan penelitian yang mengaitkan penilaian kinerja dengan *Employee Engagement*, sebagaimana uraian berikut.

Mc Bain (2007) menyebutkan, dalam menciptakan *Employee Engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa di antaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan umpan balik, dan teknik penilaian kerja. Kenyamanan kondisi lingkungan kerja juga menjadi pemicu terciptanya *Employee Engagement*.

Model dari *performance management* yang dapat menunjang *Employee Engagement* diperkenalkan Armstrong (2000) dan Pilakos (2009) (HRM Review : 2011), terdiri dari beberapa tahap, yaitu :

- *agreement/goal setting*
- *performance monitoring/facilitation*
- *Penilaian Kinerja and feedback,*
- *improved performance*

Berdasarkan hasil penelaahan terhadap sejumlah teori, Demerouti dan Cropanzano (2010) menyimpulkan bahwa *Engagement* dapat membawa pada peningkatan kinerja sebagai akibat dari sejumlah mekanisme. Kesimpulan ini juga didukung oleh semakin banyak studi menunjukkan hubungan positif antara *Engagement* dan *performance Individual*

(Xanthopoulou et al., 2008) serta meta-analisis ini yang menemukan *Engagement* signifikan berhubungan dengan sejumlah konsekuensi termasuk komitmen, kesehatan, keinginan berpindah, dan kinerja (Halbesleben, 2010).

Berdasarkan sebuah jurnal yang ditulis oleh Jamie A Gruman dan Alan M. Saks (2010) yang berjudul *Performance Management and Employee Engagement*, digambarkan tentang pendekatan pada proses *Performance Management* yang didalamnya termasuk *Employee Engagement* dan *driver* kunci untuk meningkatkan *Employee Engagement* dalam setiap tahapannya. Dalam jurnal tersebut disebutkan tentang desain "*engagement management process*" yang dimulai dari *Goal Setting, Psychological contracts, Engagement facilitation, Performance and Engagement appraisal feedback*.

Penelitian tentang *burnout* yang dianggap oleh beberapa orang sebagai kebalikan dari *Engagement*, juga menemukan bahwa hal itu berkaitan dengan produktivitas yang lebih rendah dan kinerja (Maslach dkk., 2001). Dengan demikian, hubungan antara *Engagement* dan *performance* adalah konsisten dengan model *Engagement*, teori, dan penelitian.

Temuan dari peneliti APQC's Collaborative Benchmarking research (Anand & Banu 2011) melengkapi pernyataan diatas. Bahwa *Employee Engagement* dapat dibangun melalui praktik manajemen sdm. Penelitian tersebut menyebutkan bahwa untuk mengikat *Engaging Key Talent* melibatkan 2 (dua) cara :

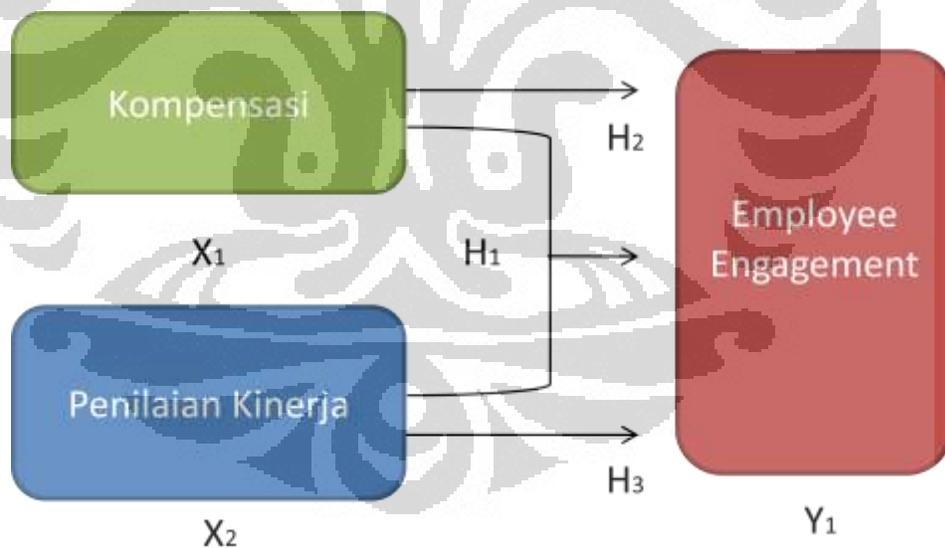
- a. Mendengarkan apa kata karyawan, mengumpulkan *feedback* dari mereka, dan melakukan tindak lanjutnya
- b. Memberi perhatian lebih pada kepuasan kerja melalui *regular performance management, regular recognition, compensation and benefits* yang adil , dan kesempatan para karyawan untuk mengembangkan dirinya secara personal dan profesional.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka variabel Kompensasi dan Penilaian Kinerja yang mempengaruhi *Employee Engagement* dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kompensasi : *Dessler (Dessler, 2005 : 443), Milkovich dan Newman (2005:6) , Mathis & Jackson (2000), Michael dan Harold (1993), Mondy dan Noe (1993)*
2. Penilaian Kinerja : *Anguinis (2009 : 2), Gary Dessler (2005 : 310), (Simamora, 2001 : 416), Andrew F Sikula (1993 ; 250), Sherman & Bohlander (1992 : 269), Megginson (1981:310).*
3. *Employee Engagement : Hewitt Associates (2005), Robinson et.al (2004), Schmidt, & Hayes (2002), Buckingham (1999) Harter,Kahn (1990 : 192).*

2.5 Model Penelitian

Kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.5 Model Penelitian

Sumber : Tolentino, Jeden O (2011)

2.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, maka diperoleh susunan hipotesis sebagai berikut :

- Ho1 : Kompensasi berpengaruh terhadap *Employee Engagement*.
- Ha1 : Kompensasi tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement*.
- Ho2 : Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap *Employee Engagement*.
- Ha2 : Penilaian Kinerja tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement*.



BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan mengenai pendekatan penelitian, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, teknik pengolahan data dan diakhiri dengan definisi operasional penelitian.

3.1 Pendekatan Penelitian dan Metode Penelitian

3.1.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang dilakukan untuk penelitian ini adalah Kuantitatif, dimana informasi atau data penelitiannya akan dianalisis menggunakan teknik statistik. Teknik Statistik yang digunakan adalah Statistik Parametrik, untuk menguji hipotesis ketika populasi dimana sampel diambil diasumsikan berdistribusi secara normal (Sekaran : 2003-241)

Teknik penelitian yang digunakan adalah kuantitatif eksplanasi dimaksudkan untuk menjelaskan suatu generalisasi sampel terhadap populasinya atau menjelaskan hubungan, perbedaan atau pengaruh variabel terhadap variabel lainnya.

3.2 Ruang Lingkup Penelitian

3.2.1 Lokasi Penelitian

Berdasarkan atas posisi PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sebagai perusahaan asuransi umum jenis BUMN kedua terbesar setelah ASEI dan Asuransi Kredit Indonesia dalam hal keuntungan perusahaan (Majalah Forum – 2011), serta usianya yang cukup matang (39 tahun) sebagai BUMN yang mandiri dan berkembang, maka Penulis menentukan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat sebagai lokasi penelitian. Pertimbangan ini dilakukan dikarenakan kantor Pusat memiliki jumlah karyawan dengan fungsi kerja yang beragam dalam 1 (satu) lokasi, sehingga dianggap mewakili seluruh

jumlah populasi dan sampel penelitian karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).

3.2.2 Waktu penelitian

Perencanaan waktu penelitian terhitung sejak tahap tinjauan literatur, survey awal, mempersiapkan proposal thesis, mendesain dan menguji coba kuesioner sampai kepada pengumpulan dan analisis data serta sidang hasil penelitian berlangsung selama 5 (lima) bulan.

3.3. Obyek Penelitian

3.3.1 Populasi

Populasi pada penulisan ini adalah seluruh karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di kantor pusat yang berjumlah 394 orang. Kualifikasi populasi adalah karyawan, dengan level jabatan dari tingkat staf, fungsional maupun struktural, berusia antara 25 sampai dengan 55 tahun dengan Masa Kerja Efektif (MKE) ≥ 1 tahun berdasarkan unit kerjanya masing-masing. Alasan penulis memilih karyawan berdasarkan unit kerja, agar data yang disimpulkan dari penelitian nantinya dapat mewakili seluruh suara dari masing-masing unit kerja yang ada di kantor pusat.

3.3.2 Sampel

Pada penelitian ini dilakukan metode pengambilan sampel *Probabilitas Sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel terhadap elemen di dalam populasi yang diketahui mempunyai kesempatan atau probabilitas untuk terpilih. Sedangkan penarikan sampel menggunakan *Systematic Sampling*, yaitu penarikan sample dengan memilih elemen pada urutan tertentu, dengan mengurutkan karyawan dari usia yang termuda (25 tahun) sampai dengan yang tertua (55 tahun). Setelah menentukan interval dengan cara mengundi, selanjutnya mengambil sampel dari setiap kelipatan interval sesuai dengan jumlah sampel yang dibutuhkan setiap unit kerja.

Menurut pendapat Gay (1976) dalam Umar (2001; 108) Ukuran sampel minimum yang dapat diterima berdasarkan pada desain penelitian yang digunakan adalah minimal 10% dari populasi. Untuk populasi relatif kecil minimum 20% populasi. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di Kantor Pusat yang berjumlah 394 orang. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan Rumus Slovin (Umar, 2004:108) :

$$n = \frac{N}{1 + N \alpha} \quad (3.1)$$

Keterangan:

n : Ukuran Sampel

N: Ukuran Populasi

α :Persentase kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir

Jumlah sampel dalam penelitian ini dengan jumlah populasi sebanyak 394 orang di Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dan tingkat kelonggaran ketidakteelitian sebesar 10%, adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{394}{1 + 394 (0,1)^2}$$

$$n = 150$$

Berdasarkan rumus diatas, sampel yang akan diambil dari 20 unit kerja di kantor pusat berjumlah ± 7 orang untuk setiap unit kerja.

3.4 Jenis Data dan sumber data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi dua macam jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan dan

diolah sendiri oleh peneliti langsung dari responden (Supramono, 1993). Data primer diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada responden karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di Kantor Pusat yang terpilih sebagai sampel.

Sedangkan data sekunder adalah data yang sudah tersedia sebelumnya, diperoleh dari pihak luar yang berasal dari buku-buku, literatur, artikel, dan tulisan-tulisan ilmiah (Umar, 2001). Sementara menurut Kuncoro (2003) pengertian data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpulan data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data.

Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari artikel, jurnal, dan literatur di perpustakaan, majalah, surat kabar, internet dan tak ketinggalan pula data internal dari Divisi SDM PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sebagai pemilik data yang terkait dengan topik penelitian yang dilakukan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner. Angket atau kuisisioner merupakan serangkaian daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis, kemudian diisi oleh responden. Angket yang digunakan adalah angket dengan pertanyaan tertutup dan beberapa pertanyaan terbuka. Tujuan angket ini adalah untuk merekam data tentang keadaan yang dialami responden, kemudian semua pertanyaan harus di jawab sesuai dengan pilihan alternatif jawaban yang telah tertera dalam angket tersebut (Bungin, 2006:123).

Skala yang digunakan adalah skala Ordinal dengan sistem Likert, yaitu sebuah pertanyaan tersebut diberikan 5 (lima) alternatif jawaban yang dapat dipilih oleh responden. Dimana 5 (lima) alternatif jawaban atau tingkatan yang bisa dipilih oleh responden tersebut untuk kuesioner variabel kompensasi, penilaian kinerja dan *Employee Engagement* adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Skor Jawaban / Tingkatan Responden

Variabel Kompensasi, Penilaian Kinerja dan *Employee Engagement*

No	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
2	Tidak Setuju (TS)	2
3	Agak Setuju	3
4	Setuju (S)	4
5	Sangat Setuju (SS)	5

Hasil data yang diperoleh dari jenis kuesioner tertutup ini adalah data ordinal. Sifat data ordinal menggunakan bilangan atau tanda yang berfungsi sebagai simbol yang bisa membedakan dan menunjukkan urutan atau peringkat. Untuk memenuhi syarat penelitian statistik parametrik yang akan dilakukan dalam penelitian ini, setelah perhitungan regresi, data ordinal akan ditransformasi menjadi data interval. Pengertian data interval adalah data yang kontinu dimana perbedaan diinterpretasikan dan memiliki tingkatan. Data ini menunjukkan adanya jarak antara satu data dengan data lainnya tetapi tidak memiliki nilai Nol Absolut (*no zero point*).

3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

Langkah pertama yang harus dilakukan seorang peneliti sebelum kuesioner dibagikan dan digunakan untuk mengukur objek peneliti adalah melakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap semua variabel penelitian. Dalam mengolah data untuk menguji validitas dan reliabilitas, penulis akan menggunakan bantuan software program SPSS (statistical product and service solution) 13.0 for Window.

3.6.1 Uji Validitas

Yang dimaksud validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sah memiliki validitas yang tinggi. Sebaliknya instrumen yang kurang berarti memiliki validitas yang rendah (Arikunto, 2002).

Metode yang digunakan untuk uji validitas adalah faktor analisis dengan ukuran seperti pada tabel dibawah ini :

No	Ukuran Validitas	Nilai disyaratkan
1.	Kaiser-Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy	Nilai KMO diatas .500 menunjukkan bahwa faktor analisis dapat digunakan.
	KMO MSA adalah statistik yang mengindikasikan proporsi variansi dalam indikator yang merupakan variansi umum (<i>common variance</i>), yakni variansi yang disebabkan oleh dimensi-dimensi dalam penelitian.	
2.	Bartlett's Test of Sphericity	Nilai yang kurang dari .05 menunjukkan hubungan yang signifikan antar indikator, merupakan nilai yang diharapkan.
	Bartlett's Test of Sphericity mengindikasikan bahwa matriks korelasi adalah matriks identitas, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator dalam faktor bersifat <i>related</i> atau <i>unrelated</i>	
3.	Anti-image Matrices	Nilai diagonal <i>anti-image correlation matrix</i> diatas .500 menunjukkan indikator cocok/sesuai dengan struktur indikator lainnya di dalam variabel/dimensi tersebut.
	Setiap nilai pada kolom diagonal matriks korelasi <i>anti-image</i> menunjukkan <i>Measure of Sampling Adequacy</i> dari masing-masing indikator.	
4.	Total Variance Explained	Nilai " <i>Cummulative %</i> " harus lebih besar daripada 60%.
	Nilai pada kolom " <i>Cummulative %</i> " menunjukkan prosentase variasi yang disebabkan oleh keseluruhan dimensi.	
5.	Component Matrix	Nilai <i>Factor Loading</i> lebih besar atau sama dengan .700
	Nilai <i>Factor Loading</i> dari indikator-indikator komponen dimensi.	

Tabel 3.2 Pedoman Ukuran Validitas
Sumber : Result Coach of SPSS for Windows Release, dalam Benny, 2003

Faktor analisis merupakan perangkat prosedur matematis yang memungkinkan peneliti menguji sejumlah besar indikator untuk menentukan apakah mereka saling berhubungan. Penelitian ini akan menggunakan nilai yang dihasilkan dari *Kaiser-Mayer-Olkin Measure Sampling of Adequacy (KMO-MSA)* sebagai nilai ukur valid atau tidaknya suatu alat ukur dengan nilai diatas 0.5 hingga 1.0.

3.6.2 Uji Realibilitas

Yang dimaksud dengan *reliable* adalah instrumen yang jika digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2004)

Koefisien *Alpha Cronbach* ($C\alpha$) merupakan statistik yang paling umum digunakan untuk menguji reliabilitas suatu instrumen penelitian. Suatu instrumen penelitian diindikasikan memiliki tingkat reliabilitas memadai jika koefisien *Alpha Cronbach* lebih besar atau sama dengan 0,70 (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998).

$$C\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] + \left[1 - \sum \frac{Si^2}{St^2} \right] \quad (3.2)$$

Sumber : Azwar, 2003

dimana :

k	=	jumlah item
$\sum Si^2$	=	jumlah varian tiap item pertanyaan
$\sum St^2$	=	varian skor total

Koefisien *Alpha* menurut *Cronbach* merupakan rata-rata dari semua koefisien belah dua (*split-half*) yang mungkin dibuat dari suatu alat ukur. Realibilitas berkaitan dengan konsistensi suatu indikator. Dalam uji realibilitas, dengan melihat nilai *Alpha* maka dapat diketahui tingkat konsistensi antar indikator yang digunakan.

Reliabilitas menunjuk kepada suatu pengertian bahwa suatu instrumen dapat dipercaya untuk dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur atas variabel-variabel yang diteliti. Uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan terhadap 40 orang karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di Kantor Pusat, yang dipilih secara acak.

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Merupakan metode untuk menggambarkan data yang dikumpulkan secara sederhana. Penyajiannya berbentuk tabel, atau grafik termasuk juga perhitungan rata-rata, standar deviasi dan sebagainya.

3.7.2 Analisis Korelasi

Analisis terhadap jawaban responden atas variabel-variabel penelitian dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi variabel-variabel yang diteliti di tempat penelitian. Analisis dilakukan dengan menggunakan teknik interval. Setelah data yang terkumpul berhasil diubah menjadi data interval, langkah selanjutnya adalah menghitungnya dengan menggunakan analisis korelasi yang bertujuan mencari hubungan antara kedua variabel yang diteliti.

Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan uji korelasi *Rank Spearman Correlation* karena data yang diolah berupa data ordinal dari angket dengan skala jenis Likert. Menurut Sambas Ai dan Maman Abdurrahman (227:57), Skala Likert merupakan jenis skala pengukuran yang menyediakan data berbentuk ordinal. Uji koefisien korelasi dimaksudkan untuk mengetahui derajat hubungan antara variabel X1 (Kompensasi), X2 (Penilaian Kinerja) dan Y (*Employee Engagement*).

Untuk mengetahui kuat lemahnya tingkat / derajat keeratan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, digunakan tabel kriteria pedoman koefisien korelasi sesuai pendapat Sugiyono (2008 : 257).

Berikut adalah tabel untuk mengetahui tingkat hubungan dari kedua variabel tersebut maka dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Koefisien Korelasi	Tingkat Hubungan
0.00 – 0.199	Sangat rendah
0.20 – 0.399	Rendah
0.40 – 0.599	Sedang
0.60 – 0.799	Kuat
0.80 – 1.000	Sangat Kuat

Tabel 3.2 Interpretasi Koefisien Korelasi

Sumber : Sugiono, 2008

Berdasarkan tabel tersebut, uji Signifikansi akan diperoleh dengan cara :

- ✓ Jika taraf signifikansi $< \alpha$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima
- ✓ Jika taraf signifikansi $> \alpha$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Selanjutnya uji Z digunakan untuk menguji adanya pengaruh yang signifikan antara variabel independen / bebas (Kompensasi dan Penilaian Kinerja) serta variabel dependen / terikat (Employee Engagement). Penulis menggunakan uji Z setelah mengetahui kedua data populasi independen dan berdistribusi normal. Uji Z dilakukan terhadap populasi yang berjumlah lebih dari 30 ($n > 30$).

Uji Z menggunakan rumus :

$$Z = r_s \sqrt{(n-1)} \quad (3.3)$$

3.8 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama data yang dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan pernyataan tertutup dan beberapa pertanyaan terbuka, dilaksanakan terbatas hanya dalam satu waktu tertentu, dan dalam satu organisasi. Kedua, sampling dari seluruh populasi adalah karyawan di kantor pusat, tidak termasuk karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di kantor cabang, sehingga eksplorasi data yang diperoleh, diharapkan digunakan sebagai representasi tingkat *engagement* karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) secara keseluruhan. Ketiga, dari sejumlah dimensi yang ditemukan dalam penelitian sebelumnya, penelitian ini hanya mengambil beberapa dimensi saja.

3.9 Definisi Operasional

3.9.1 Kompensasi

Kompensasi pada dasarnya merupakan semua bentuk pengembalian finansial atas kontribusi kerja yang dilakukan karyawan, baik dalam bentuk berwujud (uang, insentif dan lain-lain), tunjangan-tunjangan lainnya, lingkungan kerja maupun bentuk promosi dan pekerjaan yang lebih menantang. Pada penelitian kali ini, penulis mengambil dimensi kompensasi yang dikembangkan dari teori kompensasi *Dessler (Dessler, 2005 : 443), Milkovich dan Newman (2005:6) , Mathis & Jackson (2000), Michael dan Harold (1993), Mondy dan Noe (1993)* yaitu :

- a. Kompensasi Finansial Langsung :
 - Gaji : bentuk imbalan balas jasa (berupa uang) atas kinerja seseorang yang diberikan secara periodik dalam waktu tertentu (hari, minggu, bulan, tahun).
 - Insentif : suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang
 - Bonus : uang yang diberikan sebagai balas jasa atas kerja yang memenuhi atau melebihi sasaran.

b. Kompensasi Finansial Tidak Langsung :

- Asuransi Kesehatan : imbalan finansial yang tidak langsung diberikan melainkan berupa fasilitas jaminan kesehatan
- Cuti : imbalan finansial tidak langsung berupa hak untuk berlibur bagi karyawan
- Darmawisata : imbalan finansial tidak langsung berupa kegiatan rekreasi dan refreshing bagi karyawan
- Manfaat pensiun : imbalan finansial tidak langsung yang baru dapat dirasakan manfaatnya setelah karyawan memasuki masa pensiun

c. Kompensasi Non Finansial :

- peluang promosi : imbalan non finansial berwujud kesejahteraan melalui kesempatan peluang mendapatkan promosi jabatan
- pengakuan & penghargaan : imbalan non finansial yang berdampak pada psikis berupa pengakuan dan penghargaan atas prestasi dan kerja yang dilakukan

3.9.2 Penilaian Kinerja

Dimensi variabel Penilaian Kinerja ini dikembangkan dari *Anguinis (2009 : 2)*, *Gary Dessler (2005 : 310)*, *(Simamora, 2001 : 416)*, *Andrew F Sikula (1993 ; 250)*, *Sherman & Bohlander (1992 : 269)*, *Megginson (1981:310)* yaitu :

a. Kesesuaian dengan strategi :

- Keselarasan dengan visi dan misi : penilaian kinerja yang dilakukan mengaitkan kinerja individu dengan obyektif perusahaan berupa visi misi

b. Pengukuran yang kredibel

- Kecermatan : evaluasi dilakukan terhadap keseluruhan kinerja di sepanjang periode aktu penialian dan meliputi semua

hal yang menjadi tanggung jawab karyawan.

- Keterbukaan : transparansi, adanya komunikasi dua arah, menggunakan standar yang jelas dan meliputi proses yang berkesinambungan.
- Umpan Balik : menghasilkan masukan dan umpan balik baik yang positif dan negatif yang dapat digunakan untuk perbaikan kinerja selanjutnya
- Valid & obyektif : sistem evaluasi dan penilaian yang digunakan harus mampu mengukur apa yang seharusnya di ukur dan menghasilkan suatu penilaian yang mampu menggambarkan kinerja karyawan yang sesungguhnya.
- Keadilan : proses evaluasi dan penilaian kinerja harus memenuhi rasa keadilan.

3.9.3 Employee Engagement

Dimensi *Employee Engagement* yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari *Hewitt Associates (2005), Robinson et.al (2004), Schmidt, & Hayes (2002), Buckingham (1999) Harter, Kahn (1990 : 192)* yaitu :

- *SAY* : Berbicara positif tentang organisasi, rekan kerja, karyawan yang potensial dan pelanggan
- *STAY* : Memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi bagian dari organisasi
- *STRIVE* : Mengerahkan usaha ekstra (*go the extramile*) dan berdedikasi untuk melakukan pekerjaan yang terbaik yang mungkin dilakukan dengan berkontribusi untuk kesuksesan bisnis organisasi.

Kuesioner berjumlah 31 (tiga puluh satu) butir. Responden diminta untuk menjawab pertanyaan sesuai skala yang ditetapkan yaitu mulai dari sangat tidak setuju (1) sampai sangat setuju (5).

Tabel.3.3 Variabel, Dimensi dan Indikator penelitian

NO	VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	SKALA
1	Kompensasi <i>Dessler (Dessler, 2005 : 443), Milkovich dan Newman (2005:6), Mathis & Jackson (2000), Michael dan Harold (1993), Mondy dan Noe (1993)</i>	c. Kompensasi Finansial Langsung b. Kompensasi Finansial Tidak langsung c. Kompensasi Non Finansial	- Gaji - Insentif - Bonus - Asuransi Kesehatan - Cuti - Darmawisata - Manfaat pensiun - peluang promosi - pengakuan & penghargaan	Likert
2	Penilaian Kinerja <i>Anguinis (2009 : 2), Gary Dessler (2005 : 310), (Simamora, 2001 : 416), Andrew F Sikula (1993 ; 250), Sherman & Bohlander (1992 : 269), Megginson (1981:310)</i>	d. Kesesuaian dengan Strategi e. Pengukuran yang kredibel	- Keselarasan dengan visi, misi - Kecermatan - Keterbukaan - Umpan Balik - Valid & obyektif - Keadilan	Likert
3	Employee Engagement <i>Hewitt Associates (2005), Robinson et.al (2004), Schmidt, & Hayes (2002), Buckingham (1999) Harter, Kahn (1990 : 192)</i>	a. SAY b. STAY c. STRIVE	- Berbicara positif - loyalitas - kinerja ekstra	Likert

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Tinjauan Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dibidang jasa asuransi kerugian. Pendirian Asuransi Jasindo tak terpisahkan dari proses Nasionalisasi atas *NV Assurantie Maatschappij de Nederlander*, sebuah perusahaan asuransi umum milik kolonial Belanda dan *Bloom Vander*, perusahaan asuransi umum Inggris yang berkedudukan di Jakarta. Pasca Proklamasi kemerdekaan Republik Indonesia pada 17 Agustus 1945 maka kedua perusahaan tersebut berubah nama menjadi PT Asuransi Bendasraya yang bergerak di bidang asuransi umum dan PT Umum Internasional Underwriters (UIU) yang bergerak pada bidang asuransi umum dalam valuta asing. Melalui Keputusan Menteri Keuangan No. 764/MK/IV/12/1972 tanggal 9 Desember 1972, Pemerintah Indonesia memutuskan untuk melakukan merger antara PT Asuransi Bendasraya dan PT Umum Internasional Underwriters (UIU) menjadi PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sebagai sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang usaha Asuransi Umum. Pengesahan penggabungan tersebut selanjutnya dikukuhkan dengan Akta Notaris Mohamad Ali, SH Nomor : 1 tanggal 2 Juni 1973.

PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) merupakan salah satu perusahaan asuransi kerugian milik Negara yang berbentuk PERSERO yang mana seluruh saham PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dimiliki oleh Negara Republik Indonesia dan memiliki sifat usaha yang bebas dan berorientasi pada perolehan laba.

4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) memiliki organisasi yang fleksibel, sebagaimana tergambar dalam uraian berikut :

- Dewan Direksi : Dipimpin oleh Direktur Utama, dengan anggota direksi terdiri dari : Direktur Operasi Ritel, Direktur Pemasaran Korporasi, Direktur Teknik dan Luar Negeri serta Direktur Keuangan
- Divisi, terdiri dari 18 Divisi, masing-masing terbagi kedalam supervisi bidang Utama : 3 (tiga) Divisi, Operasi Ritel : 5 (lima) Divisi, Teknik & Luar Negeri : 5 (lima) Divisi, Keuangan : 4 (empat) Divisi, Pemasaran Korporasi : 1 Divisi.
- Kantor Cabang dan Kantor Penjualan, saat ini terdiri dari 49 Kantor Cabang dan 21 Kantor Penjualan yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia.
(Lampiran 1 : Struktur Organisasi Asuransi Jasindo).

4.1.3 Visi, Misi dan Budaya Perusahaan

a. Visi

Visi PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) yaitu "Menjadi perusahaan yang tangguh dalam persaingan global dan menjadi *market leader* di pasar domestik". Sebagai suatu ukuran konkrit, maka visi tersebut didukung dengan parameter bahwa PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) harus:

- Mampu memberikan proteksi dan pelayanan berkualitas tinggi;
- Berperan aktif dan berdaya saing tinggi dalam domestik *market*;
- Dikelola secara profesional oleh Sumber Daya Manusia yang berkualitas tinggi serta berorientasi kepada pelayanan untuk kepuasan pelanggan.

b. Misi

Dengan memperhatikan latar belakang serta tantangan di masa yang akan datang, telah ditetapkan pula misi PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) yaitu :

“Menyelenggarakan usaha asuransi kerugian dengan reputasi internasional melalui peningkatan pangsa pasar, pelayanan prima dan tetap menjaga tingkat kemampulabaan serta memenuhi harapan *stakeholder*”.

c. Budaya

Dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan, PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) memiliki budaya perusahaan yang harus dilaksanakan oleh seluruh jajaran PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dari Direksi sampai dengan pegawai paling bawah yakni budaya “3A” Asah, Asih dan Asuh.

Asah memuat pesan profesionalisme yang mengharuskan setiap sumber daya manusia Jasindo senantiasa mengasah keahlian dan kecerdasannya lewat proses belajar secara terus menerus, sehingga pada gilirannya akan menghasilkan sumber daya manusia yang cerdas. **Asih** mewajibkan setiap sumber daya manusia di Jasindo saling menghormati dan menghargai agar terdapat keharmonisan dan kenyamanan dalam lingkungan kerja. **Asuh** bermakna kepedulian akan perlunya memelihara solidaritas dan kesatuan tim kerja yang harmonis, solid dan lebih mendasarkan pada kepentingan bersama (perusahaan), bukan kepentingan pribadi.

Dalam perkembangannya, sejalan dengan upaya manajemen dan seluruh jajaran karyawan untuk mengerahkan segala daya guna meningkatkan mutu pelayanan dan kepuasan pelanggan (tertanggung), maka 3A telah dijabarkan lebih lanjut dalam strategi layanan “CARE” yang merupakan kepanjangan dari Cepat, Akurat, Ramah dan Efisien.

Cepat berarti kecepatan pelayanan akan memberikan kepastian dan ketenangan bagi tertanggung maupun calon tertanggung. *Akurat* menyatakan keakurasian akan menjamin kepuasan tertanggung dalam memperoleh kepastian dalam berasuransi dengan Jasindo. *Ramah* berarti keramahan merupakan wujud dari budaya kerja yang bertujuan memberikan kenyamanan dan pengayoman dalam kemitraan. *Efisien* menjamin nilai produk yang ditawarkan serta layanan yang diberikan setara dengan kualitas yang diharapkan.

4.1.4 Komposisi karyawan

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti dari Divisi SDM, maka karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di Kantor Pusat terkait dengan penelitian yang akan dilakukan adalah berdasarkan unit kerjanya.

Berdasarkan unit kerja, jumlah karyawan tersebut terbagi atas:

No	Unit kerja	Jumlah
1	Divisi SPI	14
2	Divisi SDM	19
3	Sekretaris Perusahaan	42
4	Divisi Pemasaran Perbankan	13
5	Divisi Non Kendaraan Bermotor	43
6	Divisi Kendaraan Bermotor	29
7	Unit Usaha Takaful	22
8	Divisi Asuransi Keuangan	18
9	Divisi Teknologi Informasi	20
10	Divisi Pendanaan & Investasi	24
11	Divisi Akuntansi Dan Anggaran	29
12	Divisi Underwriting Non Marine	21
13	Divisi Reasuransi	9
14	Divisi Pemasaran Korporasi	15
15	Divisi Klaim	23
16	Div. Underwriting Marine / Avi	13
17	Divisi Perenc. & Pengend. Mutu	12
18	Divisi Und. Oil & Gas	16
19	Biro Keagenan/Supervisi Kkc	8
20	Biro P.K.B.L	4
Total		394

Tabel 4.1. Data Jumlah karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) per Maret 2012

Sumber : Divisi SDM PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)

4.2 Gambaran Umum Penelitian

Data penelitian ini dilakukan dengan menyebar angket kuisisioner kepada karyawan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat dalam 2 (dua) tahap. Tahap I untuk mendapatkan 40 sampel pertama, digunakan untuk menguji validitas dan realibilitas. Setelah butir-butir kuisisioner dinyatakan valid dan realible, maka penyebaran kuisisioner dilanjutkan Tahap II untuk mendapatkan jumlah sampel yang mencukupi.

Penyebaran kuisisioner Tahap I dan Tahap II dilakukan mulai awal bulan Mei 2012 sampai dengan pertengahan bulan Juni 2012. Masa pengisian kuisisioner ditetapkan selama 2 (dua) minggu. Dari sebanyak 150 kuisisioner yang disebar, jumlah kuisisioner yang kembali adalah sebanyak 132 buah kuisisioner (88%). Kuisisioner yang tidak diisi dengan lengkap sebanyak 32 buah, sehingga jumlah kuisisioner yang benar-benar dapat digunakan dalam penelitian ini adalah 100 kuisisioner. Menurut Rumus Slovin, jumlah sampel minimal yang dapat digunakan untuk populasi sejumlah 150 adalah 89. Maka dengan demikian jumlah sampel sebanyak 100 sudah cukup memadai. Kuisisioner yang telah dinyatakan lengkap, kemudian diolah lebih lanjut. Tahapan pertama adalah dengan mengkonversikan data kuisisioner dari data ordinal menjadi data interval. Proses konversi data menggunakan metode *successive interval* (Muhidin, 2007:24), dengan bantuan program *microsoft excel 2007*. Data hasil konversi selanjutnya dianalisis lebih lanjut dengan bantuan program *SPSS 13 for windows* untuk dilakukan uji validitas dan reliabilitas serta uji regresi linear berganda.

4.3 Hasil Uji Validitas

Pengukuran validitas masing-masing variabel penelitian dilakukan dengan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*, *Bartlett's test of Sphericity*, dan *Total Variance Explained*. Dalam tabel berikut ditampilkan uji-uji tersebut.

Uji validitas akan dilakukan pada 3 (tiga) variabel : Kompensasi, Penilaian Kinerja dan *Employee Engagement*, yaitu :

1. Variabel kompensasi : 9 indikator dan 12 pertanyaan sebagai berikut :

- Gaji : 3 pertanyaan
- Insentif : 2 pertanyaan
- Bonus : 1 pertanyaan
- Asuransi Kesehatan : 1 pertanyaan
- Cuti : 1 pertanyaan
- Darmawisata : 1 pertanyaan
- Manfaat pensiun : 1 pertanyaan
- Peluang promosi : 1 pertanyaan
- Pengakuan & penghargaan : 1 pertanyaan

2. Variabel Penilaian Kinerja : 6 indikator dengan 9 pertanyaan :

- Keselarasan dengan visi dan misi : 2 pertanyaan
- Kecermatan : 2 pertanyaan
- Keterbukaan : 1 pertanyaan
- Umpan Balik : 1 pertanyaan
- Valid & obyektif : 1 pertanyaan
- Keadilan : 2 pertanyaan

3. Variabel Penilaian Kinerja : 3 indikator dengan 10 pertanyaan :

- Berbicara positif : 4 pertanyaan
- Loyalitas : 3 pertanyaan
- Kinerja ekstra : 3 pertanyaan

Olah data atas penyebaran kuisioner Tahap I menggunakan SPSS 13.00. Untuk mendapatkan bukti validnya indikator pernyataan tiap variabel, hasil *pre test* akan dibandingkan dengan kriteria persyaratan sebagai berikut :

- Nilai KMO > .500 menunjukkan bahwa faktor analisis dapat digunakan,
- Nilai *Bartlett's Test of Sphericity* yang < dari .05 menunjukkan hubungan yang signifikan antar indikator, merupakan nilai yang diharapkan,

- Nilai diagonal *anti-image correlation matrix* > .500 menunjukkan indikator cocok/sesuai dengan struktur indikator lainnya di dalam variabel/dimensi tersebut,
- Nilai "*Cummulative %*" harus > 60%, Nilai *Factor Loading* \geq dengan .700.

Berdasarkan olah data tersebut, maka didapatkan hasil berikut :

- Nilai *Variance Explained* yang terdiri dari dua angka (58.888 dan 69.008) dalam kolom "*cumulative %*"
- nilai indikator pertanyaan "gaji" adalah .433 yang berada di bawah .500 dalam diagonal *Anti Image Matrices*
- nilai -.118 (dibawah .700) pada *component matrices* yang membentuk dua kolom, mengindikasikan bahwa masih terdapat ketidak validan 1 (satu) buah indikator pertanyaan dalam mengukur variabel "kompensasi". Oleh karena itu, peneliti mencoba menghilangkan 1 (satu) buah indikator yang nilainya tidak memenuhi standar sehingga nantinya diperoleh nilai validitas sesuai standar ukuran yang berlaku.

Setelah indikator pertanyaan "karyawan yang berkinerja tinggi diberikan incentive yang sesuai oleh perusahaan" dikeluarkan dari perhitungan validitas variabel **Kompensasi**, maka hasil dari olah data penyebaran kuisioner Tahap II terlihat mengalami perubahan nilai yang disyaratkan untuk validnya sebuah indikator pertanyaan, sebagaimana tabel berikut :

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.883
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	320.730
	df	55
	Sig.	.000

Tabel 4.2 Uji Validitas Variabel Kompensasi Tahap 2

Sumber : Hasil Pengolahan data dengan SPSS 13.00 for windows

- Nilai KMO-MSA meningkat menjadi .883
- signifikansi *Bartlett's test of Sphericity* tetap berada pada angka .000,

- angka semua indikator diagonal Anti Image Matrices Correlation sudah menunjukkan nilai $> .500$
- nilai *Variance Explained* sudah menunjukkan 1 angka sebesar 64.171 %, dimana nilai tersebut $> 60 \%$
- *component matrices* sudah membentuk 1 kolom dengan 11 pertanyaan dengan nilai masing-masing indikator berada di angka $> .700$.

Selanjutnya, uji validitas pada variabel **Penilaian Kinerja**. Dengan metode yang sama, diperoleh hasil :

- *Variance Explained* terdiri dari dua angka (57.581 dan 69.490) dalam kolom "*cumulative %*"
- nilai indikator 1 dari 3 pertanyaan "keadilan" memiliki nilai $< .500$ dalam diagonal *Anti Image Matrices* (.402)
- nilai -.096 (dibawah .700) pada *component matrices* yang membentuk dua kolom, indikasi bahwa terdapat 1 (satu) buah indikator pertanyaan tidak valid.

Pada 1 indikator pertanyaan yang tidak valid (P.8), dikeluarkan, kemudian data diolah ulang. Pada hasil berikutnya diperoleh data berikut :

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.911
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	185.972
	df	28
	Sig.	.000

Tabel 4.3 Uji Validitas Variabel Penilaian Kinerja Tahap 2

Sumber : Hasil Pengolahan data dengan SPSS 13.00 for windows

- Nilai KMO-MSA meningkat menjadi .911
- signifikansi *Bartlett's test of Sphericity* tetap berada pada angka .000 (Tabel 4.3)
- semua indikator diagonal *Anti Image Matrices Correlation* menunjukkan nilai di atas .500 (Tabel 4.3)
- nilai *Variance Explained* sudah menunjukkan 1 angka sebesar 64.567 (>60%)
- component matrices sudah membentuk 1 kolom dengan seluruh pertanyaan (8 pertanyaan) dengan nilai masing-masing indikator berada di angka > .700.

Uji validitas untuk Variabel ke 3 yaitu ***Employee Engagement***, dengan hasil olah data sebagai berikut :

- *Variance Explained* terdiri dari dua angka (58.133 dan 69.724) dalam kolom "cumulative %"
- nilai indikator 1 dari 4 pertanyaan "berbicara positif" yang berada di bawah .500 dalam diagonal *Anti Image Matrices* (.343)
- nilai -.188 (dibawah .700) pada component matrices yang membentuk dua kolom, maka terindikasi, terdapat 1 (satu) buah indikator pertanyaan tidak valid.

Setelah 1 indikator pertanyaan yang tidak valid pada variabel *Employee Engagement* dikeluarkan (P4), diperoleh hasil sebagai berikut :

- nilai KMO-MSA meningkat menjadi .858
- signifikansi *Bartlett's test of Sphericity* tetap berada pada angka .000 (Tabel 4.4)
- semua indikator diagonal *Anti Image Matrices Correlation* sudah menunjukkan angka di atas .500
- nilai *Variance Explained* sudah menunjukkan 1 angka sebesar 64.489 % (> 60%).
- *component matrices* sudah membentuk 1 kolom untuk 9 pertanyaan dengan nilai masing-masing indikator berada di angka > .700.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy .		.858
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	248.341
	df	36
	Sig.	.000

Tabel 4.4 Uji Validitas Variabel *Employee Engagement* Tahap 2
Sumber : Hasil Pengolahan data dengan SPSS 13.00 for windows.

Berdasarkan perhitungan ulang uji validitas pada Tahap II diatas, kegiatan Tahap I / pre Tes telah berhasil dengan mengurangi 1 buah pertanyaan yang tidak valid dari pertanyaan indikator pada masing-masing variabel **kompensasi**, **penilaian kinerja** dan **Employee Engagement**. Sehingga total pertanyaan yang akan diuji reliabilitasnya sebanyak 28 pertanyaan : kompensasi 11 pertanyaan, penilaian kinerja 8 pertanyaan, *Employee Engagement* 9 pertanyaan, dari yang semula sebanyak 31 butir pertanyaan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, hasil uji validitas dapat disimpulkan sebagaimana tabel di bawah ini :

NO	Indikator	Keterangan
I. VARIABEL KOMPENSASI		
A.	Dimensi Kompensasi Finansial Langsung	
	Gaji	
1.	Saya puas dengan tingkat gaji saya secara keseluruhan.	Valid
2.	Karyawan menerima pembayaran gaji tepat waktu setiap bulannya.	Valid
3.	Karyawan yang berkinerja tinggi dibayar lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan berkinerja rendah.	Tidak Valid
	Insentif	

4.	Saya puas dengan kebijakan incentive yang berlaku.	Valid
5.	Karyawan yang berkinerja tinggi diberikan incentive yang sesuai oleh perusahaan.	Valid
	Bonus	
6.	Saya puas atas kebijakan perusahaan memberikan bonus kinerja setiap tahunnya.	Valid
B.	Dimensi Kompensasi Finansial Tidak Langsung	
	Asuransi Kesehatan	
7.	Saya menikmati fasilitas asuransi kesehatan yang diberikan perusahaan	Valid
	Cuti	
8.	Saya dan rekan kerja tidak mengalami kesulitan untuk menjalankan hak cuti setiap tahunnya	Valid
	Darmawisata	
9.	Program rekreasi yang diberikan perusahaan sangat bermanfaat bagi karyawan.	Valid
	Pensiun	
10.	Karyawan yang memasuki masa pensiun mendapatkan manfaat yang memadai.	Valid
C.	Dimensi Kompensasi Non Finansial	
	Peluang Promosi	
11.	Kebijakan promosi yang diberikan perusahaan sangat membantu saya dalam meningkatkan karir saya.	Valid
	Pengakuan & penghargaan	
12.	Saya mendapatkan penghormatan dan pengakuan melalui tugas-tugas yang diberikan perusahaan	Valid
II.	VARIABEL PENILAIAN KINERJA	
A.	Dimensi Kesesuaian dengan Strategi	

	Keselaran dengan visi, misi	
1.	Aspek pada Penilaian Kinerja saat ini sudah berhubungan dengan visi dan misi organisasi.	Valid
2.	Aspek pada Penilaian Kinerja saat ini sudah berhubungan dengan rencana jangka panjang perusahaan.	Valid
B.	Pengukuran yang Kredibel	
	Kecermatan	
3.	Aspek pada Penilaian Kinerja sudah memenuhi tahapan siklus <i>review planning, coaching dan counselling</i> .	Valid
4.	Penilaian Kinerja yang ada saat ini sudah mengevaluasi seluruh aspek kinerja karyawan.	Valid
	Keterbukaan	
5.	Penilaian Kinerja dilakukan melalui diskusi terbuka antara atasan dan bawahan tentang apa yang hendak dicapai.	Valid
	Umpan Balik	
6.	Penilaian Kinerja memberikan feedback positif dan negatif yang dapat digunakan bagi pengembangan karyawan.	Valid
	Valid & Obyektif	
7.	Sistem Penilaian Kinerja yang ada sudah menilai apa yang seharusnya dinilai.	Valid
	Keadilan	
8.	Karyawan dinilai berdasarkan hal-hal yang menjadi job desk dan tanggung jawabnya.	Tidak Valid
9.	Sistem Penilaian Kinerja yang ada sudah memenuhi rasa keadilan bagi karyawan.	Valid
III.	VARIABEL <i>EMPLOYEE ENGAGEMENT</i>	
A.	Dimensi <i>SAY</i>	
	Berbicara positif	

1.	Saya bangga bekerja di Asuransi Jasindo	Valid
2.	Saya akan mengatakan hal-hal baik yang menyenangkan tentang bekerja di Asuransi Jasindo	Valid
3.	Saya merekomendasikan Asuransi Jasindo sebagai tempat bekerja yang 'menjanjikan'.	Valid
4.	Saya senang menceritakan Tim kerja saya yang solid kepada kolega saya	Tidak Valid
B.	Dimensi <i>STAY</i>	
	Loyalitas	
5.	Saya perlu menemukan alasan yang sangat tepat Untuk meninggalkan Asuransi Jasindo.	Valid
6.	Saya berniat untuk menghabiskan usia produktif saya di Asuransi Jasindo.	Valid
7.	Keterikatan emosi dengan Asuransi Jasindo membuat saya menolak tawaran bekerja di perusahaan lain.	Valid
C.	Dimensi <i>STRIVE</i>	
	Kinerja Ekstra	
8.	Asuransi Jasindo memotivasi saya untuk bekerja melebihi kemampuan saya	Valid
9.	Saya suka membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja saya.	Valid
10.	Saya senang terlibat dalam aktivitas organisasi di Asuransi Jasindo.	Valid

Tabel 4.5 Validitas Indikator Penelitian pada 3 Variabel

Sumber : Hasil Pengolahan data dengan SPSS 13.00 for windows

4.4 Hasil Uji Realibilitas

Pengukuran Realibilitas dilakukan untuk melihat sejauh mana instrumen yang digunakan dalam peneitian (dalam hal ini adalah kuisisioner) dapat diandalkan untuk mencapai tujuan penelitian. Bila pengamatan dilakukan dengan perangkat ukur yang sama lebih dari satu kali, hasil pengamatan itu seharusnya sama. Hal ni dikarenakan

jika tidak sama dapat dikatakan perangkat ukur tersebut tidak reliable (Nasution, 2003 :39). Nilai batas realibilitas menggunakan *Cronbach Alpha* yang semakin mendekati 1 (satu) berarti pertanyaan-pertanyaan dalam kuisisioner tersebut semakin reliabel. Reliabilitas yang tinggi memberikan dasar bagi tingkat konfidensi bahwa masing-masing indikator bersifat konsisten dalam pengukurannya. Kuisisioner dinyatakan reliabel :

- Jika r_{Alpha} positif dan lebih besar dari batas minimal (0,700) maka reliabel
- Jika r_{Alpha} negatif atau r_{Alpha} lebih kecil batas minimal (0,700) maka tidak reliabel

r_{Alpha} dapat dilihat pada akhir analisis, yaitu bernilai 0,943 sedangkan batas minimal = 0,700

Berdasarkan uji reliabel ke 28 pertanyaan hasil uji validitas, diperoleh hasil *Reliability Statistics* sebagai berikut :

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
Kompensasi	.943	11	Reliabel
Penilaian Kinerja	.918	8	Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	.929	9	Reliabel

Tabel 4.6 Uji Realibilitas pada 3 Variabel

Sumber : Hasil Pengolahan Data Peneliti dengan SPSS for Windos 13.00

Kesimpulan:

Berdasarkan tabel diatas, $r_{\text{Alpha}} >$ batas minimal (0,700), maka kuesioner tersebut dinyatakan memiliki reliabilitas yang tinggi, sehingga penelitian dinyatakan dapat dilanjutkan.

4.5 Karakteristik Responden

4.5.1 Berdasarkan Usia

Pengelompokan usia responden mengacu kepada teori tahapan perkembangan karir oleh Donald Super dalam Seligman (1994) yaitu sebagai berikut:

Umur	Karakteristik Fase
< 24	Tahap Uji Coba. Individu banyak melakukan peninjauan atau pencarian terhadap karir apa yang cocok buat dirinya. Tugas perkembangan pada masa ini adalah mengimplementasikan pilihan pekerjaan.
25-30	Tahap <i>Trial with Commitment</i> . Individu sudah merasa nyaman dengan pekerjaannya sehingga akan terus mempertahankannya. Tugas perkembangan pada tahap ini adalah menstabilisasi pilihan pekerjaannya.
31-44	Tahap <i>Advancement</i> . Pada fase ini, keamanan dan kenyamanan dalam bekerja menjadi tujuan utama. Tugas perkembangan pada tahap ini adalah mengkonsolidasi pilihan pekerjaannya dan melakukan peningkatan dalam dunia pekerjaannya
45-59	Tahap Pemeliharaan. Individu telah menetapkan pilihan pada satu bidang karir sehingga mereka tinggal menjaga atau memelihara pekerjaan
>60	Tahap Penurunan. Individu mengurangi tingkat pekerjaan secara efektif serta mulai pensiun

Tabel.4.7 Pengelompokan usia responden oleh Donald Super

Sumber: Seligman, 1994

Berdasarkan kategori usia, diketahui bahwa terdapat 0 responden yang berumur kurang dari 24 tahun, 26 responden (26%) yang berumur 25-30 tahun, 46 responden (46%) berumur 31-44 tahun, dan 28 responden (28%) yang berumur 45-55 tahun.

Uraian tersebut menjelaskan bahwa kelompok usia terbanyak berada pada kelompok umur 31-44 tahun, yang berada pada tahapan *advancement*, yaitu pada tahapan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja menjadi tujuan utama bagi seorang individu. Menurut Donald Super, kisaran usia responden

antara 24 sampai dengan 55 tahun, masing-masing mewakili tahapan pengembangan karir mereka. Selengkapnya sebagaimana tabel berikut.

No	Usia	Frekuensi	Prosentase
1	< 24tahun	0	0%
2	25-30 Tahun	26	26%
3	31-44 Tahun	46	46%
4	45-55	28	28%
	Jumlah	100	100%

Tabel. 4.8 Data Responden Berdasarkan Usia

Sumber: Data hasil olahan peneliti

4.5.2 Berdasarkan Masa Kerja Efektif

Morrow dan Mc Elroy (1987:330-345), membagi masa kerja menjadi tiga tahapan, yaitu:

1. Tahap pembentukan (*establishment stage*): yaitu masa kerja dibawah 2 tahun
2. Tahap lanjutan (*advancement stage*): masa kerja 2-10 tahun
3. Tahap pemeliharaan (*maintenance stage*): masa kerja diatas 10 tahun

Berdasarkan teori diatas, penelitian ini akan menggunakan pengelompokan masa kerja berdasarkan tahapan sebagaimana table berikut. PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) menyebutkan masa kerja sebagai masa kerja efektif.

No	Masa Kerja Efektif	Frekuensi	Prosentase
1	1-5 tahun	9	9 %
2	6-10 tahun	35	35 %
3	11-15 tahun	18	18%
4	16-20 tahun	11	11%
5	20-25 tahun	11	11%
6	<26 tahun	16	16%
	Jumlah	100	100%

Tabel. 4.9 Data Responden berdasarkan Masa Kerja Efektif

Sumber: Data hasil olahan peneliti

Tabel diatas menjelaskan sebaran responden meliputi jumlah berikut : 9 responden (9%) memiliki masa kerja efektif 1-5 tahun, 35 responden (35%) memiliki masa kerja efektif 6-10 tahun, 18 responden (18%) memiliki masa kerja 11-15 tahun, 11 responden (11%) memiliki masa kerja efektif 16-20 tahun, 11 responden (11%) memiliki masa kerja efektif 20-25 tahun, dan 16 % atau 16 karyawan memiliki masa kerja efektif dibawah 26 tahun. Kelompok terbesar responden adalah yang memiliki masa kerja efektif 6-10 tahun yaitu tahap lanjutan (*advancement stage*).

4.5.3 Berdasarkan Jenis Kelamin

Data sebaran responden menurut jenis kelamin menunjukkan bahwa terdapat 55 responden (55%) yang memiliki jenis kelamin pria dan 46 responden (44%) yang memiliki jenis kelamin wanita. Jumlah Responden pria lebih banyak daripada wanita.

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1	Pria	56	56%
2	Wanita	44	44%
	Jumlah	100	100%

Tabel. 4.10 Data Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data hasil olahan peneliti

4.5.4 Berdasarkan Jabatan

Menurut jenis jabatan pekerjaan, dapat diketahui sebaran responden sebagai berikut : 10 responden (10%) menduduki jabatan struktural, 30 responden (30%) menduduki jabatan fungsional dan 60 responden (60%) menduduki jabatan staf. Kelompok terbesar responden dalam penelitian ini adalah kelompok jabatan staf.

No	Jenis Jabatan	Frekuensi	Prosentase
1	Struktural	10	10%
2	Fungsional	30	30%
3	Staf	60	60%
	Jumlah	100	100%

Tabel. 4.11 Data Responden berdasarkan Jabatan

Sumber: Data hasil olahan peneliti

4.5.5 Berdasarkan Pendidikan

Data sebaran responden berdasarkan latar belakang pendidikan, menunjukkan : 5 responden (5%) berlatar belakang pendidikan SMA sederajat, 13 responden (13%) memiliki latar belakang pendidikan diploma, 69 responden (69%) berlatar belakang pendidikan S1 dan 14 responden (13%) yang memiliki latar belakang pendidikan S2. Kelompok responden terbesar dalam penelitian ini berlatar belakang pendidikan S1.

No	Pendidikan	Frekuensi	%
1	SMA sederajat	5	5%
2	D3	13	13%
3	S1	69	69%
4	S2	13	13%
	Jumlah	100	100%

Tabel. 4.12 Data Responden berdasarkan Pendidikan

Sumber: Data hasil olahan peneliti

4.5.6 Berdasarkan Unit kerja

Jumlah karyawan yang menjadi responden sesuai dengan unit kerjanya memiliki jumlah sebaran yang proporsional dalam pengembalian kuisisionernya, sebagaimana data berikut.

No	Unit kerja	Frekuensi	Prosentase
1	Divisi SPI	5	5%
2	Divisi SDM	5	5%
3	Sekretaris Perusahaan	9	9%
4	Divisi Pemasaran Perbankan	4	4%
5	Divisi Non Kendaraan Bermotor	9	9%
6	Divisi Kendaraan Bermotor	7	7%
7	Unit Usaha Takaful	5	5%
8	Divisi Asuransi Keuangan	4	4%
9	Divisi Teknologi Informasi	6	6%
10	Divisi Pendanaan & Investasi	5	5%
11	Divisi Akuntansi Dan Anggaran	7	7%
12	Divisi Underwriting Non Marine	5	5%
13	Divisi Reasuransi	3	3%
14	Divisi Pemasaran Korporasi	4	4%
15	Divisi Klaim	5	5%
16	Div. Underwriting Marine / Aviation	4	4%
17	Divisi Perenc.& Pengend.Mutu	4	4%
18	Divisi Und.Oil & Gas	5	5%
19	Biro Keagenan/Supervisi KKC	2	2%
20	Biro P.K.B.L	2	2%
	Total	100	100%

Tabel. 4.13 Data Responden berdasarkan Unit Kerja

Sumber: Data hasil olahan peneliti

4.6 Deskripsi Variabel Penelitian

Pada bagian ini, dilakukan Analisis distribusi frekuensi yang merupakan analisis informasi data. Dimana data analisis distribusi frekuensi ini bertujuan untuk mengetahui persepsi dan jumlah responden mengenai isi kuesioner atas beberapa indikator-indikator dari variabel variabel penelitian.

4.6.1 Variabel Kompensasi

Statistik deskripsi variabel Kompensasi (Komp), disampaikan dalam tabel berikut ini:

No	No Pernyataan	SKALA									
		STS (1)		TS (2)		AS (3)		S (4)		SS (5)	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Komp 1 Gaji			2	2%	24	24%	40	40%	34	34%
2.	Komp 2 Gaji			1	1%	20	20%	43	43%	36	36%
3.	Komp 3 Insentif			8	8%	10	10%	42	42%	40	40%
4.	Komp 4 Insentif			8	8%	15	15%	40	40%	37	37%
5.	Komp 5 Bonus			12	12%	12	12%	37	37%	39	39%
6.	Komp 6 Askes			9	9%	10	10%	40	40%	41	41%
7.	Komp 7 Cuti			11	11%	6	6%	32	32%	51	51%
8.	Komp 8 Darmawisata			10	10%	12	12%	35	35%	43	43%
9.	Komp 9 Manfaat Pensiun			7	7%	15	15%	32	32%	46	46%
10.	Komp 10 Peluang Promosi			10	10%	7	7%	31	31%	52	52%
11.	Komp 11 Pengakuan & Penghargaan			12	12%	18	18%	30	30%	40	40%

Tabel. 4.14 Statistik Deskriptif variabel Kompensasi

Sumber: Data hasil olahan peneliti

Tabel diatas menyebutkan bahwa : jumlah responden terbanyak ada pada kategori jawaban "setuju" dan "sangat setuju".

Kategori "setuju" ada pada pernyataan karyawan puas dengan tingkat gaji keseluruhan (Kompensasi 1) sebanyak 40 responden (40%), karyawan menerima pembayaran gaji tepat waktu setiap bulannya (Kompensasi 2) sebanyak 43 responden (43%), pernyataan saya puas dengan kebijakan insentif yang berlaku (Kompensasi 3) sebanyak 42 responden (42%), karyawan berkinerja tinggi diberikan insentif yang sesuai oleh perusahaan (Kompensasi 4) sebanyak 40 responden (40%).

Sisanya, kategori "sangat setuju" yaitu 39 responden (39%) dengan pernyataan saya puas atas kebijakan perusahaan memberikan bonus kinerja setiap tahunnya (Kompensasi 5), 41 responden (41%) dengan pernyataan saya menikmati fasilitas asuransi kesehatan yang diberikan perusahaan (Kompensasi 6), 51 responden (51%) dengan pernyataan atasan saya dan rekan kerja tidak mengalami kesulitan untuk menjalankan hak cuti setiap

tahunnya (Kompensasi 7), program rekerasi yang diberikan perusahaan sangat bermanfaat bagi karyawan (Kompensasi 8) sebanyak 43 responden (43%), 46 responden (46%) sangat setuju dengan pernyataan karyawan yang memasuki masa pensiun mendapatkan manfaat yang memadai (Kompensasi 9), 52 responden (52%) sangat setuju dengan pernyataan kebijakan promosi yang diberikan perusahaan sangat membantu saya dalam meningkatkan karir saya (Kompensasi 10), 40 responden (40%) sangat setuju dengan pernyataan saya mendapatkan penghormatann dan pengakuan melalui tugas-tugas yang diberikan perusahaan (Kompensasi 11).

4.6.2 Variabel Penilaian Kinerja

Statistik deskripsi variabel praktik Penilaian Kinerja (PK), sebagaimana disampaikan dalam tabel beirikut:

No	No Pernyataan	SKALA									
		STS (1)		TS (2)		AS (3)		S (4)		SS (5)	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	PK 1 Keselarasan Visi Misi			2	2%	9	9%	56	56%	33	33%
2.	PK 2 Keselarasan Visi Misi			1	1%	9	9%	57	57%	33	33%
3.	PK 3 Kecermatan			1	1%	9	9%	48	48%	42	42%
4.	PK 4 Kecermatan			6	6%	23	23%	37	37%	34	34%
5.	PK 5 Keterbukaan			2	2%	9	9%	44	44%	45	45%
6.	PK 6 Umpan Balik			6	6%	20	20%	35	35%	39	39%
7.	PK 7 Valid & Obyektif			2	2%	23	23%	37	37%	38	38%
8.	PK 8 Keadilan			6	6%	14	14%	41	41%	39	39%

Tabel. 4.15 Statistik Deskriptif Variabel Penilaian Kinerja

Sumber: Data hasil olahan peneliti

Berdasarkan tabel diatas, responden terbanyak memberikan pernyataannya ada kategori jawaban "setuju" dan "sangat setuju". Untuk kategori jawaban "setuju" yaitu : 56 responden (56%) dengan pernyataan aspek penilaian kinerja sudah berhubungan dengan visi misi organisasi (PK 1), 57 responden

(57%) dengan pernyataan aspek penilaian kinerja sudah berhubungan dengan rencana jangka panjang perusahaan (PK 2), 48 responden (48%) dengan pernyataan aspek penilaian kinerja sudah memenuhi tahapan siklus review, *planning*, *coaching* dan *counselling* (PK 3), pernyataan penilaian kinerja yang ada saat ini sudah mengevaluasi seluruh aspek kinerja karyawan (PK 4) sebanyak 37 responden (37%) dan sebanyak 41 responden (41%) dengan pernyataan sistem penilaian kinerja yang ada sudah memenuhi rasa keadilan bagi karyawan (PK 8).

Sedangkan yang menjawab kategori "sangat setuju" yaitu : dengan pernyataan penilaian kinerja dilakukan melalui diskusi terbuka antara atasan dan bawahan tentang apa yang hendak dicapai (PK 5), 45 responden (45%), 39 responden (39%) "sangat setuju" dengan pernyataan penilaian kinerja memberikan *feedback* positif dan negatif yang dapat digunakan bagi pengembangan karyawan (PK 6), 38 responden (38%) "sangat setuju" dengan pernyataan sistem penilaian kinerja yang sudah ada sudah menilai apa yang seharusnya dinilai (PK 7).

4.6.3 Variabel *Employee Engagement*

Berikut tabel Statistik deskripsi variabel *Employee Engagement* (EE) :

No	No Pernyataan	SKALA									
		STS (1)		TS (2)		AS (3)		S (4)		SS (5)	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	EE 1 Berbicara Positif	2	2%	3	3%	12	12%	51	51%	32	32%
2.	EE 2 Berbicara Positif	0	0%	4	4%	9	9%	54	54%	33	33%
3.	EE 3 Berbicara Positif	0	0%	1	1%	12	12%	47	47%	40	40%
4.	EE 4 Loyalitas	2	2%	2	2%	34	34%	30	30%	32	32%
5.	EE 5 Loyalitas	0	0%	2	2%	16	16%	41	41%	41	41%
6.	EE 6 Loyalitas	0	0%	7	7%	41	41%	23	23%	29	29%
7.	EE 7 Kinerja Ekstra	3	3%	10	10%	39	39%	21	21%	27	27%
8.	EE 8 Kinerja Ekstra	1	1%	4	4%	20	20%	48	48%	27	27%
9.	EE 9 Kinerja Ekstra	0	0%	7	7%	25	25%	35	35%	33	33%

Tabel. 4.16 Statistik Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Sumber: Data hasil olahan peneliti

Berdasarkan tabel diatas, responden yang memberikan kategori jawaban terbanyak "setuju" yaitu : 51 responden (51%) dengan pernyataan saya bangga bekerja di Asuransi Jasindo. (EE 1), 54 responden (54%) dengan pernyataan saya akan mengatakan hal-hal baik yang menyenangkan tentang bekerja di Asuransi Jasindo (EE 2), 47 responden (47%) dengan pernyataan saya akan merekomendasikan Asuransi Jasindo sebagai tempat bekerja yang 'menjanjikan' (EE 3), 42 responden (42%) dengan pernyataan : saya berniat untuk menghabiskan usia produktif saya di Asuransi Jasindo (EE 5), 48 responden (48%) dengan pernyataan saya suka membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja saya (EE 8) dan 35 responden (35%) dengan pernyataan saya senang terlibat dalam aktivitas organisasi di Asuransi Jasindo (EE 9).

Responden yang memberikan kategori jawaban "agak setuju" yaitu sebanyak 34 responden (34%) dengan pernyataan : saya perlu menemukan alasan yang tepat untuk meninggalkan Asuransi Jasindo (EE 4), 41 responden (41%) dengan pernyataan : keterikatan emosi dengan Asuransi Jasindo membuat saya menolak tawaran bekerja di perusahaan lain (EE 6), dan 39 orang responden (39%) dengan pernyataan Asuransi Jasindo memotivasi saya untuk bekerja melebihi kemampuan saya (EE 7).

4.7 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Penelitian

Analisis terhadap jawaban responden atas variabel-variabel penelitian dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi variabel-variabel yang diteliti di tempat penelitian. Analisis dilakukan dengan menggunakan teknik interval. Penghitungannya dilakukan berdasarkan pada jumlah skor tertinggi dikurangi jumlah skor terendah dibagi jumlah pernyataan pada tiap-tiap variabel. Sebagai contoh: variabel Kompensasi, memiliki 11 pernyataan, maka:

$$\begin{aligned}
 \text{Skor terendah} & : 1 \times 11 = 11 \\
 \text{Skor tertinggi} & : 5 \times 11 = 55 \\
 \text{Maka interval} & = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{5} \quad (4.1) \\
 & = \frac{55-11}{5} \\
 & = 8,8
 \end{aligned}$$

Jarak interval untuk 11 pernyataan adalah sebagai berikut:

Kategori	Skor
Sangat rendah/sangat buruk	11 - 19.7
Rendah/buruk	19.8 - 28.5
Sedang/cukup baik	28.6 - 37.3
Tinggi/baik	37.4 - 46.1
Sangat tinggi/ sangat baik	46.2 - 55

Tabel. 4.17 Jarak interval : analisis kondisi variabel di tempat penelitian

Selain itu dilakukan pula analisis atas rata-rata jawaban responden terhadap variabel penelitian. Analisis dilakukan dengan menggunakan teknik interval dengan metode yang sama, sehingga jarak interval adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Skor terendah} & : 1 \\
 \text{Skor tertinggi} & : 5 \\
 \text{Maka interval} & = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{5} \quad (4.2) \\
 & = \frac{5 - 1}{5} \\
 & = 0,8
 \end{aligned}$$

Jarak intervalnya adalah:

Kategori	Skor
Sangat rendah/sangat buruk	1 - 1.8
Rendah/buruk	1.9 - 2.6
Sedang/cukup baik	2.7 - 3.4
Tinggi/baik	3.5 - 4.2
Sangat tinggi/ sangat baik	4.3 - 5

Tabel. 4.18 Jarak interval : rata-rata jawaban responden terhadap variabel

4.7.1 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Kompensasi

Jawaban responden terhadap kebijakan pemberian Kompensasi di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat, diperlihatkan dalam tabel dibawah ini:

Kategori	Skor	Frekuensi	Prosentase
		(Orang)	(%)
Kompensasi Sangat buruk	11 - 19.7	0	0%
Kompensasi buruk	19.8 - 28.5	0	0%
Kompensasi Cukup baik	28.6 - 37.3	11	11%
Kompensasi Baik	37.4 - 46.1	43	43%
Kompensasi Sangat Baik	46.2 - 55	46	46%
		100	100%

Tabel. 4.19 Deskripsi Variabel Kompensasi

Sumber: Data hasil olahan peneliti

Tabel tersebut menyebutkan bahwa : 11 orang responden (11%) menyatakan bahwa kebijakan pemberian Kompensasi di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat cukup baik, 43 orang responden (43%) menyatakan baik, 46 orang responden (46%) menyatakan sangat baik.

Statistik deskriptif untuk rata-rata jawaban dari variabel Kompensasi, seperti yang terlihat dalam tabel 4.19, menunjukkan bahwa responden menyatakan

bahwa kebijakan kompensasi secara umum telah dilaksanakan dengan baik, terlihat dari nilai rata-rata keseluruhan skor yaitu 4,14.

Dimensi	Pernyataan /Indikator		Mean	Mean Dimensi
Kompensasi Finansial Langsung	Kompensasi 1	Tingkat Gaji	4,06	4,09
	Kompensasi 2	Waktu pembayaran Gaji	4,14	
	Kompensasi 3	Kebijakan Insentif	4,16	
	Kompensasi 4	Insentif	4,07	
	Kompensasi 5	Bonus	4,03	
Kompensasi Finansial Tidak Langsung	Kompensasi 6	Asuransi Kesehatan	4,14	4,18
	Kompensasi 7	Cuti	4,25	
	Kompensasi 8	Darmawisata	4,14	
Kompensasi Non Finansial	Kompensasi 9	Manfaat Pensiun	4,19	4,14
	Kompensasi 10	Peluang promosi	4,26	
	Kompensasi 11	Pengakuan dan penghargaan	3,98	
Mean Total				4,14

Tabel. 4.20 Rata-rata skor terhadap variabel Kompensasi

Sumber : Hasil Pengolahan data dengan SPSS 13.00 for windows.

Dimensi Kompensasi Finansial Tidak Langsung memiliki skor rata-rata tertinggi (4.18), yang menunjukkan bahwa kebijakan pemberian kompensasi finansial tidak langsung telah dilaksanakan dengan baik. Kebijakan fasilitas Asuransi Kesehatan dengan sistem *Manage Care*, pemberian cuti karyawan yang fleksibel dan kegiatan Darmawisata bagi karyawan sangat dirasakan manfaatnya.

Kompensasi Non Finansial menduduki urutan kedua (4,14). Karyawan merasa pemberian manfaat pensiun, adanya peluang promosi dan pengakuan dan penghargaan sudah dilaksanakan dengan baik.

Sedangkan dimensi Kompensasi Finansial Langsung berada di urutan ketiga (4,09). Tingkatan gaji yang disesuaikan dengan level jabatan dan kepangkatan serta waktu pemberian gaji yang tepat waktu, menggambarkan kebijakan kompensasi finansial langsung sudah sesuai dengan keinginan karyawan.

4.7.2 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Penilaian Kinerja

Jawaban responden mengenai variabel Penilaian Kinerja karyawan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat sebagaimana diperlihatkan dalam tabel dibawah ini:

Kategori	Skor	Frekuensi	Prosentase
		(Orang)	(%)
Penilaian Kinerja sangat buruk	8 - 14.4	0	0%
Penilaian Kinerja buruk	14.5 - 20.8	0	0%
Penilaian Kinerja cukup baik	20.9 - 27.2	8	8%
Penilaian Kinerja baik	27.3 - 33.6	32	32%
Penilaian Kinerja sangat baik	33.7 - 40	60	60%
		100	100%

Tabel. 4.21 Deskripsi Variabel Penilaian Kinerja

Sumber: Data hasil olahan peneliti

Tabel tersebut menyatakan bahwa : 8 responden (8%) menyatakan penilaian kinerja "cukup baik", 32 (32%) menyatakan penilaian kinerja "baik" dan 60 responden (60%) responden menyatakan penilaian kinerja "sangat baik".

Hal ini sesuai dengan jawaban atas pernyataan terbuka dari responden, salah satunya menyatakan hal yang perlu menjadi perhatian adalah : *"Walaupun sistem penilaian kinerja belum 100 % menggambarkan kinerja karyawan, namun unsur coaching dan counselling yang sudah dijalankan dan memasukkan unsur penilaian kinerja pada bonus (jasa produksi) tahunan, membantu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi"*.

Statistik deskriptif untuk rata-rata jawaban dari variabel Penilaian Kinerja, menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi terhadap penilaian kinerja yang baik, terlihat dari nilai rata-rata keseluruhan skor yaitu 4,11.

Dimensi	Indikator/Pernyataan		Mean	Mean Dimensi
Kesesuaian dengan Strategi	Penilaian Kinerja 1	Keselarasan dengan visi dan misi	4,20	4,22
	Penilaian Kinerja 2	Keselarasan dengan visi dan misi	4,23	
Pengukuran yang kredibel	Penilaian Kinerja 3	Kecermatan	4,30	4,00
	Penilaian Kinerja 4	Kecermatan	3,85	
	Penilaian Kinerja 5	Keterbukaan	4,25	
	Penilaian Kinerja 6	Umpan Balik	3,86	
	Penilaian Kinerja 7	Valid dan Obyektif	3,70	
	Penilaian Kinerja 8	Keadilan	4,02	
Mean Total				4,11

Tabel. 4.22 Rata-rata skor terhadap variabel Penilaian Kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan data dengan SPSS 13.00 for windows.

Skor rata-rata tertinggi untuk tabel diatas adalah dimensi kesesuaian dengan strategi perusahaan (4,22). Saat ini penilaian kinerja belum secara jelas menyelaraskannya dengan visi, misi dan rencana jangka panjang perusahaan. Namun visi dan misi serta rencana jangka panjang senantiasa di sosialisasikan kepada karyawan melalui proses *coaching counselling* dan pemberian *feedback*, serta momen diskusi antara atasan dan bawahan saat melakukan penilaian kinerja. Sehingga tercipta suatu kesinambungan yang saling mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Skor rata-rata kedua adalah

dimensi pengukuran yang kredibel (4,00). Penilaian kinerja seharusnya memiliki proses *review, planning, coaching* dan *counselling*. Namun proses diskusi yang terbuka antara atasan dan bawahan sudah mulai dijalankan. Penilaian Kinerja juga meliputi seluruh aspek kinerja karyawan. Berdasarkan penilaian kinerja tersebut, karyawan akan mendapatkan *feedback*/umpan balik yang berguna untuk mendukung karir seorang karyawan. Seluruh hal tersebut yang menjadi poin tambahan bagi karyawan.

4.7.3 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel *Employee Engagement*

Berikut jawaban responden terhadap variabel *Employee Engagement* karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero), sebagaimana terlihat dalam tabel dibawah ini:

Kategori	Skor	Frekuensi	Prosentase
		(Orang)	(%)
<i>Employee Engagement</i> sangat rendah	9 - 16.2	0	0%
<i>Employee Engagement</i> Rendah	16.3 - 23.4	0	0%
<i>Employee Engagement</i> cukup	23.5 - 30.6	3	3%
<i>Employee Engagement</i> Tinggi	30.7 - 37.8	30	30%
<i>Employee Engagement</i> Sangat tinggi	37.9 - 45	67	67%
		100	100%

Tabel. 4.23 Deskripsi Variabel *Employee Engagement*

Sumber: Data hasil olahan peneliti

Tabel diatas menggambarkan bahwa 3 responden (3%) memiliki *Employee Engagement* yang "cukup", 30 responden (30%) punya *Employee Engagement* "tinggi" sedangkan sisanya 67 orang responden (67%) memiliki *Employee Engagement* "sangat tinggi".

Statistik deskriptif untuk rata-rata jawaban dari variabel *Employee Engagement* dilihat dalam tabel 4.24, menunjukkan bahwa responden memiliki

Employee Engagement yang baik, terlihat dari nilai rata-rata keseluruhan skor yaitu 3,93. Secara lebih spesifik diketahui bahwa responden memiliki dimensi *Employee Engagement* yang berimbang, skor rata-rata berbicara positif sebesar 4,09, loyalitas sebesar 3,90 dan kinerja ekstra sebesar 3,80.

Dimensi	Indikator/Pernyataan	Mean	Mean Dimensi
Say	<i>Employee Engagement</i> 1 Berbicara positif	3,96	4,09
	<i>Employee Engagement</i> 2 Berbicara positif	4,12	
	<i>Employee Engagement</i> 3 Berbicara positif	4,19	
Stay	<i>Employee Engagement</i> 4 Loyalitas	3,74	3,90
	<i>Employee Engagement</i> 5 Loyalitas	4,21	
	<i>Employee Engagement</i> 6 Loyalitas	3,75	
Strive	<i>Employee Engagement</i> 7 Kinerja Ekstra	3,51	3,80
	<i>Employee Engagement</i> 8 Kinerja Ekstra	3,98	
	<i>Employee Engagement</i> 9 Kinerja Ekstra	3,96	
Mean Total			3,93

Tabel. 4.24 Rata-rata skor terhadap variabel *Employee Engagement*

Sumber : Hasil Pengolahan data dengan SPSS 13.00 for windows.

Skor rata-rata dimensi *Say* memiliki skor tertinggi dibandingkan variabel lainnya (4,09). Prediktor utama *Say* adalah saya merekomendasikan Asuransi Jasindo sebagai tempat bekerja yang 'menjanjikan' (3,19). Skor rata-rata

tertinggi kedua adalah *Stay* (3,90) Skor tertinggi untuk dimensi *Stay* disebabkan oleh tingginya skor indikator untuk pernyataan saya berniat untuk menghabiskan usia produktif saya di Asuransi Jasindo (4,21). Hal ini menunjukkan loyalitas yang tinggi dari karyawan sehingga karyawan tidak berminat untuk meninggalkan Asuransi Jasindo.

Posisi ketiga dari 3 dimensi diatas yaitu *Strive* (3,80), dengan prediktor utama yaitu pernyataan Saya suka membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja saya (3,98). Rasa keterikatan karyawan pada Asuransi Jasindo membuat karyawan bersedia melakukan pekerjaan diluar yang menjadi kewajibannya, hal ini terlihat dari antusiasnya karyawan melakukan hal tersebut, misalnya membantu pekerjaan rekan kerjanya apabila yang bersangkutan berhalangan, terlibat dalam kegiatan sosial terkait rutin Ulang Tahun perusahaan, *volunteer* kegiatan Sosial di bulan Ramadhan, kegiatan sosial dalam perayaan hari besar keagamaan lainnya. Apabila hal ini terus dipupuk dan didukung oleh manajemen, tentu akan semakin meningkatkan rasa *engagement* karyawan kepada perusahaanya.

4.7.4 Deskripsi Karakteristik responden terhadap Variabel Terikat

- a. Hubungan *Employee Engagement* dengan Masa Kerja Efektif Responden

Hubungan antara Masa Kerja Efektif responden dengan *Employee Engagement* diperlihatkan pada tabel di berikut:

masakerja * <i>Employee Engagement</i> Crosstabulation							
		<i>Employee Engagement</i>					Total
		9-16.2	16.3-23.4	23.5-30.6	30.7-97.8	37.9-45	
		Sangat rendah	rendah	cukup	Tinggi	Sangat tinggi	
Masa kerja efektif	1-5 tahun	0	0	0	4	5	9
	6-10 tahun	0	0	2	10	23	35
	11-15 tahun	0	0	1	7	10	18
	16-20 tahun	0	0	0	2	9	11
	20-25 tahun	0	0	0	2	9	11
	>26 tahun	0	0	0	5	11	16
Total		0	0	3	30	67	100

Tabel 4.25 Hubungan *Employee Engagement* dengan MKE

Sumber: Data hasil olahan peneliti

Tabel diatas menunjukkan bahwa karyawan dengan MKE 1-5 tahun (9 responden) memiliki *Employee Engagement* terbanyak pada skala "sangat tinggi" : 5 responden, karyawan masa kerja efektif 6 -10 tahun (35 responden) memberi pendapat terbanyak pada skala "sangat tinggi" sebanyak 23 responden. MKE 11-15 tahun (18 responden) memberi nilai *Employee Engagement* terbanyak masih pada skala "sangat tinggi" sejumlah 10 responden, MKE 16-20 th, memberi suara 11 orang dengan skala tertinggi "sangat tinggi" sebanyak 9 responden. Selanjutnya MKE 20-25 tahun (11 responden) memberi suara tertinggi "sangat tinggi" sebanyak 9 responden., dan MKE > 26 tahun (16 responden) memberikan suara terbanyak pada skala "sangat tinggi" untuk *Employee Engagement* sebanyak 11 responden.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dari keseluruhan pembagian masa kerja efektif, rata-rata karyawan memiliki *Employee Engagement* terbanyak pada MKE 6-10 tahun, apabila dikaitkan dengan teori Super dalam Seligman (1994), karyawan pada taraf MKE ini dalam tahapan merasa nyaman dengan dirinya sendiri dan pekerjaannya, sehingga mencoba

mempertahankan apa yang telah dimilikinya. Sehingga teori tersebut sesuai dengan gambaran tabel diatas.

b. Hubungan *Employee Engagement* dengan Usia Responden

usia * <i>Employee Engagement</i> Crosstabulation							
		<i>Employee Engagement</i>					Total
		11-19,7	19.8-28.5	28.6-37.3	37.4-46.1	46.2-55	
		Sangat rendah	Rendah	cukup	Tinggi	Sangat tinggi	
Usia	< 24 tahun	0	0	0	0	0	0
	25-30 tahun	0	0	1	7	18	26
	31-44 tahun	0	0	2	15	29	46
	45-55 tahun	0	0	0	8	20	28
Total		0	0	3	30	67	100

Tabel 4.26 Hubungan *Employee Engagement* dengan Usia

Sumber: Data hasil olahan peneliti

Tabel diatas memberikan gambaran bahwa karyawan dengan usia <24 tahun (0 responden), karyawan berusia 25-30 tahun (26 responden) memberi pendapat terbanyak pada skala "sangat tinggi" sebanyak 18 responden, karyawan usia 31-44 tahun (46 responden) memberi nilai *Employee Engagement* terbanyak masih pada skala "sangat tinggi" sejumlah 29 responden, karyawan usia 45-55 th sebanya 28 responden memberi suara pada skala " sangat tinggi" terbesar yaitu 20 responden. Kesimpulan dari tabel diatas, rata-rata dari seluruh usia karyawan, 46 responden (46%) memiliki *Employee Engagement* "sangat tinggi". Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) kantor pusat masih memiliki keterikatan yang kuat dengan perusahaannya. Apabila dilihat dari jumlah responden tertinggi, usia terbanyak memiliki *Employee Engagement* "tinggi" pada usia 31-44 tahun, dimana penjelasan pada usia ini sebagai

tahap *Advancement*, fase dimana keamanan dan kenyamanan dalam bekerja menjadi tujuan utama.

c. Hubungan *Employee Engagement* dengan Gender

Gender * <i>Employee Engagement</i> Crosstabulation							
		<i>Employee Engagement</i>					Total
		11-19,7	19.8-28.5	28.6-37.3	37.4-46.1	46.2-55	
		Sangat rendah	rendah	cukup	Tinggi	Sangat tinggi	
Gender	Pria	0	0	2	17	37	56
	wanita	0	0	1	13	30	44
Total		0	0	3	30	67	100

Tabel 4.27 Hubungan *Employee Engagement* dengan Gender

Sumber: Data hasil olahan peneliti

Tabel gender diatas menjelaskan bahwa karyawan pria terbanyak memiliki nilai *Employee Engagement* tertinggi, dengan nilai keterikatan terbanyak pada skala "sangat tinggi" (37 responden) dan "tinggi" (17 responden). Hal ini menjelaskan bahwa karyawan pria dalam lingkungan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) memiliki keterikatan yang tinggi terhadap perusahaannya. Hal ini dapat diterima apabila melihat pendapat yang menyatakan pria bertanggung jawab terhadap keberlangsungan keluarganya, sehingga perlu memiliki karir dan pekerjaan yang mendukungnya.

4.6 Uji Normalitas data

Uji normalitas data dimaksudkan untuk mengetahui apakah sampel yang digunakan berasal dari populasi yang normal. Software yang digunakan untuk melakukan pengujian ini menggunakan SPSS versi.13.00, dimana uji asumsi normalitasnya menggunakan pengujian Kolmogorov-Smirnov.

Menggunakan taraf signifikansi 5% atau $\alpha = 0.05$. Maka :

- Jika Sig. > 0.05 maka data berdistribusi normal
- Jika Sig. < 0.05 maka data tidak berdistribusi normal

	Kolmogorov Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig
Kompensasi	.085	100	.075
Penilaian Kinerja	.084	100	.078
<i>Employee Engagement</i>	.071	100	.200

Tabel 4.28 Tabel Output Uji Normalitas

Sumber : Hasil Pengolahan data dengan SPSS 13.00 for windows.

Berdasarkan tabel diatas, maka nilai signifikansi dari Kompensasi, penilaian kinerja dan *Employee Engagement* masing masing adalah : .075,.078,.200. Karena masing-masing nilai ketiganya > 0.05, maka data dapat dikatakan berdistribusi normal.

4.7 Pengujian Hipotesis

Teknik Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan uji korelasi *Rank Spearman Correlation* karena data yang diolah berupa data ordinal dari angket dengan skala jenis Likert.

Menurut Sambas Ai dan Maman Abdurrahman (227:57), "Skala Likert merupakan jenis skala pengukuran yang menyediakan data berbentuk ordinal". Uji koefisien korelasi dimaksudkan untuk mengetahui derajat hubungan antara variabel X1 (Kompensasi), X2 (Penilaian Kinerja) dan Y (*Employee Engagement*).

Untuk mengetahui kuat lemahnya tingkat / derajat keeratan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, digunakan tabel kriteria pedoman koefisien korelasi sesuai pendapat Sugiyono (2008 : 257).

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.00 – 0.199	Sangat Rendah
0.20 - 0.399	Rendah
0.40 - 0.599	Sedang

0.60 – 0.799	Kuat
0.80 – 1.000	Sangat Kuat

Tabel 4.29 Tabel Pedoman Interpretasi Korelasi

Sumber : Sugiyono : 2008

Berdasarkan tabel tersebut, uji Signifikansi akan diperoleh dengan cara :

- ✓ Jika taraf signifikansi $< \alpha$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima
- ✓ Jika taraf signifikansi $> \alpha$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

4.7.1 Uji Korelasi antara Kompensasi dan *Employee Engagement*

Correlations

		Kompensasi	Employee Engagement
Spearman's rho	Kompensasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 100
	Employee Engagement	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.645** .000 100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 4.30 Tabel Uji Korelasi antara Kompensasi dan Employee Engagement

Sumber : Hasil Pengolahan data dengan SPSS 13.00 for windows

Berdasarkan tabel uji korelasi diatas, terlihat bahwa *Spearman's rho (Correlation Coefficient)* memiliki nilai 0.645 dengan taraf signifikansi Sig (2-tailed) atau probabilitas = 0.000 dengan taraf kepercayaan 0.05 atau 95%. Dengan nilai 0,698 merupakan nilai r hitung. Maka angka ini menunjukkan korelasi atau hubungan yang kuat antara Kompensasi dengan Employee Engagement sebesar

64,5%. Uji dilakukan dengan 2 tailed (2 sisi) untuk mencari ada atau tidaknya hubungan dua variabel.

Berdasarkan permasalahan pada penelitian ini, hipotesis umum yang ditetapkan yaitu :

H_0 : Tidak ada hubungan (korelasi) antara X_1 (Kompensasi) dan Y (*Employee Engagement*).

H_1 : Ada hubungan (korelasi) antara X_1 (Kompensasi) dan Y (*Employee Engagement*).

Dasar penentuan uji korelasi tersebut yaitu :

- ✓ Jika probabilitasnya $> 0,05$ maka H_0 diterima
- ✓ Jika probabilitasnya $< 0,05$ maka H_0 ditolak

Oleh karena signifikannya $0.000 < 0,05$ maka H_0 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan antara variabel X_1 (Kompensasi) dan Y (*Employee Engagement*).

Berdasarkan Hipotesis yang ditetapkan dalam penelitian ini, yaitu :

H_{01} : Kompensasi berpengaruh terhadap *Employee Engagement*.

H_{a1} : Kompensasi tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement*.

Selanjutnya uji Z digunakan untuk menguji adanya pengaruh yang signifikan antara variabel independen / bebas (Kompensasi dan Penilaian Kinerja) serta variabel dependen / terikat (*Employee Engagement*). Penulis menggunakan uji Z setelah mengetahui kedua data populasi independen dan berdistribusi normal. Uji Z dilakukan terhadap populasi yang berjumlah lebih dari 30 ($n > 30$).

Uji Z menggunakan rumus :

$$\begin{aligned} Z &= r_s \sqrt{(n-1)} \\ &= 0,645 \times \sqrt{99} \end{aligned}$$

$$= 0,645 \times 9.95$$

$$= 6,418$$

Berdasarkan rumus diatas, maka Z hitung adalah sebesar 6.418. Hipotesis yang telah ditentukan adalah :

H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Kompensasi dengan Employee Engagement

H_a : Ada pengaruh yang signifikan antara Kompensasi Employee Engagement

Untuk menguji hipotesis nol (H_0), kriterianya adalah:

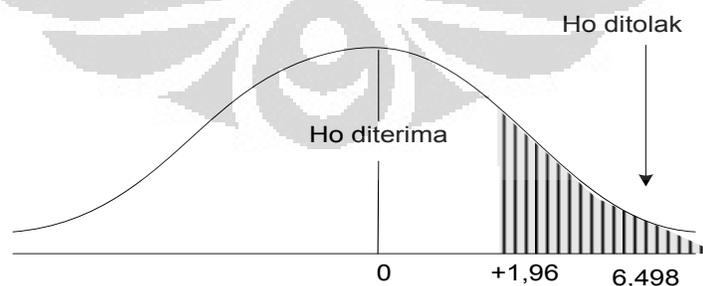
Tolak H_0 jika : $Z_{hitung} > Z_{tabel}$

Terima H_0 jika : $Z_{hitung} < Z_{tabel}$

Pada taraf kesalahan 5%, harga Z_{tabel} dicari pada Z (0,5 - (0,5 . 0,05) = 0,475, dari tabel yang ada dilampiran, bila harga kurva normal 0,475, maka harga Z_{tabel} = 1,96.

Sebagaimana telah disebutkan diatas, Z_{hitung} = 6.418. Maka $6.418 > 1.96$ atau $Z_{hitung} > Z_{tabel}$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hasil Uji Hipotesis



Gambar 2.6 Kurva Hipotesis Kompensasi dan *Employee Engagement*

Sumber : Hasil Pengolahan data dengan SPSS 13.00 for windows

Kurva diatas, menggambarkan dengan jelas bahwa nilai $Z_{hitung} = 6.418$ masih dalam penolakan H_0 . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa : terdapat pengaruh yang signifikan dan kuat antara Kompensasi dengan Employee Engagement.

4.7.2 Uji Korelasi antara Penilaian Kinerja dan *Employee Engagement*

Correlations			Penilaian Kinerja	Employee Engagement
Spearman's rho	Penilaian Kinerja	Correlation Coefficient	1.000	.739**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	100	100
	Employee Engagement	Correlation Coefficient	.739**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 4.31 Tabel Uji Korelasi antara Kompensasi dan *Employee Engagement*

Sumber : Hasil Pengolahan data dengan SPSS 13.00 for windows

Tabel uji korelasi diatas menyebutkan bahwa *Spearman's rho* (*Correlation Coefficient*) memiliki nilai 0.739 dengan taraf signifikansi Sig (2-tailed) atau probabilitas = 0.000. Dengan nilai 0.698 merupakan nilai r hitung. Maka angka ini menunjukkan korelasi atau hubungan yang kuat antara Penilaian Kinerja dengan Employee Engagement sebesar 73.9%. Uji dilakukan dengan 2 tailed (2 sisi) untuk mencari ada atau tidaknya hubungan dua variabel.

Hipotesis yang ditetapkan adalah :

H_0 : Tidak ada hubungan (korelasi) antara X_2 (Penilaian Kinerja) dan Y (*Employee Engagement*).

H_i : Ada hubungan (korelasi) antara X_2 (Penilaian Kinerja) dan Y (*Employee Engagement*).

Dasar penentuan keputusan atas uji tersebut adalah :

- ✓ Jika probabilitasnya $> 0,05$ maka H_0 diterima
- ✓ Jika probabilitasnya $< 0,05$ maka H_0 ditolak

Signifikansi Sig (2-tailed) atau probabilitas pada tabel diatas = $0.000 < 0,05$, maka H_0 ditolak. Pernyataan ini menunjukkan adanya hubungan antara variabel X2 (Penilaian Kinerja) dan Y (*Employee Engagement*).

Berdasarkan Hipotesis yang ditetapkan dalam penelitian ini, yaitu :

H_{02} : Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap *Employee Engagement*.

H_{a2} : Penilaian Kinerja tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement*.

Di dalam penggunaan uji Z, penulis mencari tahu tentang adanya pengaruh signifikan antara variabel independen / bebas Penilaian Kinerja terhadap variabel dependen / terikat *Employee Engagement*.

Rumus Uji Z :

$$\begin{aligned} Z &= r_s \sqrt{(n-1)} \\ &= 0,739 \times \sqrt{99} \\ &= 0,739 \times 9,95 \\ &= 7,353 \end{aligned}$$

Berdasarkan rumus diatas, maka Z hitung adalah sebesar 7.353. Hipotesis yang telah ditentukan adalah :

H_{02} : Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap *Employee Engagement*.

H_{a2} : Penilaian Kinerja tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement*.

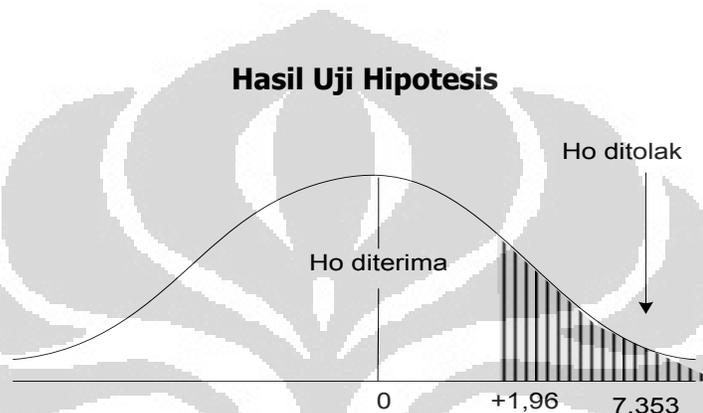
Untuk menguji hipotesis nol (H_{02}), kriterianya adalah:

Tolak H_0 jika : $Z_{hitung} > Z_{tabel}$

Terima H_0 jika : $Z_{hitung} < Z_{tabel}$

Pada taraf kesalahan 5%, harga Z_{tabel} dicari pada $Z (0,5 - (0,5 \cdot 0,05) = 0,475$, dari tabel yang ada dilampiran, bila harga kurva normal 0,475, maka harga $z_{tabel} = 1,96$.

Sebagaimana telah disebutkan diatas, $Z_{hitung} = 7.353$. Maka $7.353 > 1.96$ atau $Z_{hitung} > Z_{tabel}$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.



Gambar 2.7 Kurva Hipotesis Kompensasi dan *Employee Engagement*

Sumber : Hasil Pengolahan data dengan SPSS 13.00 for windows

Kurva diatas, menggambarkan dengan jelas bahwa nilai $Z_{hitung} = 7.353$ masih dalam penolakan H_0 . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa : terdapat pengaruh yang signifikan dan kuat antara Penilaian Kinerja dengan *Employee Engagement*.

4.8 Pembahasan Hasil Penelitian

4.8.1 Hasil Analisis Deskripsi

Berdasarkan hasil analisis deskripsi diatas, dapat dijelaskan bahwa pelaksanaan kompensasi secara umum dipersepsikan oleh karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) telah dilaksanakan dengan baik, dengan perolehan skor rata-rata jawaban dari variabel Kompensasi, yaitu 4.14.

Dimensi Kompensasi Finansial Tidak Langsung memiliki skor rata-rata tertinggi (4.18), yang menunjukkan bahwa kebijakan pemberian kompensasi finansial tidak langsung telah dilaksanakan dengan baik. Kebijakan fasilitas Asuransi Kesehatan dengan sistem *Manage Care*, pemberian cuti karyawan yang fleksibel dan kegiatan Darmawisata bagi karyawan sangat dirasakan manfaatnya.

Kompensasi Non Finansial menduduki urutan kedua (4,14). Karyawan merasa pemberian manfaat pensiun, adanya peluang promosi dan pengakuan dan penghargaan sudah dilaksanakan dengan baik.

Sedangkan dimensi Kompensasi Finansial Langsung berada di urutan ketiga (4,09). Tingkatan gaji yang disesuaikan dengan level jabatan dan kepangkatan serta waktu pemberian gaji yang tepat waktu, menggambarkan kebijakan kompensasi finansial langsung sudah sesuai dengan keinginan karyawan.

Terhadap jawaban responden mengenai variabel Penilaian Kinerja karyawan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat, menunjukkan persepsi yang baik, terlihat dari nilai rata-rata keseluruhan skor yaitu 4,11. Skor rata-rata tertinggi untuk tabel diatas adalah dimensi kesesuaian dengan strategi perusahaan (4,22). Saat ini penilaian kinerja belum secara jelas menyelaraskannya dengan visi, misi dan rencana jangka panjang perusahaan. Namun visi dan misi serta rencana jangka panjang senantiasa di sosialisasikan

kepada karyawan melalui proses coaching counselling dan pemberian feedback, serta momen diskusi antara atasan dan bawahan saat melakukan penilaian kinerja. Sehingga tercipta suatu kesinambungan yang saling mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Skor rata-rata kedua adalah dimensi pengukuran yang kredibel (4,00). Penilaian kinerja seharusnya memiliki proses *review, planning, coaching* dan *counselling*. Namun proses diskusi yang terbuka antara atasan dan bawahan sudah mulai dijalankan. Penilaian Kinerja juga meliputi seluruh aspek kinerja karyawan. Berdasarkan penilaian kinerja tersebut, karyawan akan mendapatkan *feedback*/umpan balik yang berguna untuk mendukung karir seorang karyawan. Seluruh hal tersebut yang menjadi poin lebih bagi penilaian karyawan.

Rata-rata jawaban dari variabel *Employee Engagement* menunjukkan bahwa responden memiliki *Employee Engagement* yang baik, terlihat dari statistik deskriptif untuk rata-rata jawaban dari variabel *Employee Engagement* dengan nilai rata-rata keseluruhan skor yaitu 3,93. Nilai rata-rata responden terhadap dimensi *Employee Engagement* cukup berimbang, skor rata-rata berbicara positif sebesar 4,09, loyalitas sebesar 3,90 dan kinerja ekstra sebesar 3,80.

Dimensi *Say* memiliki skor tertinggi dibandingkan variabel lainnya (4,09). Prediktor utama *Say* adalah saya merekomendasikan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sebagai tempat bekerja yang 'menjanjikan' (3,19). Hal ini dapat dikatakan bahwa, karyawan Asuransi Jasindo merasakan suatu kebanggaan dan keterikatannya, sehingga merasa perlu untuk merekomendasikannya sebagai tempat yang menjanjikan untuk bekerja. Rata-rata usia karyawan yang *engage* berada pada usia 31 – 44 tahun.

Skor rata-rata tertinggi kedua adalah *Stay* (3,90). Skor tertinggi untuk dimensi *Stay* disebabkan oleh tingginya skor indikator untuk pernyataan saya berniat untuk menghabiskan usia produktif saya di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) (4,21). Hal ini menunjukkan loyalitas yang tinggi dari karyawan

sehingga berniat untuk tidak meninggalkan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).

Peringkat ke 3 untuk variabel Employee Engagement adalah *Strive* (3,80), dengan prediktor utama yaitu pernyataan Saya suka membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja saya (3,98). Keterikatan karyawan yang tinggi membuat karyawan bersedia melakukan pekerjaan diluar yang menjadi kewajibannya. Terlihat dari antusiasnya karyawan saat melakukan pekerjaan rekan kerjanya apabila yang bersangkutan berhalangan, turut serta dalam kegiatan sosial rutin misalnya Ulang Tahun perusahaan, *volunteer* kegiatan Sosial di bulan Ramadhan, kegiatan sosial dalam perayaan hari besar keagamaan lainnya. PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) di kantor pusat sudah memiliki bibit *engagement* dari karyawannya. Untuk mempertahankan dan meningkatkannya, perlu terus dipupuk dan didukung oleh manajemen, guna meningkatkan rasa *engagement* karyawan kepada perusahaannya.

4.8.2 Hasil Analisis Uji Korelasi Non Parametrik

Berdasarkan hasil analisis korelasi *Rank Spearman Rho* dan Uji Z untuk melihat pengaruh Kompensasi dan Penilaian Kinerja terhadap *Employee Engagement*, diperoleh hasil bahwa Kompensasi signifikan berpengaruh terhadap *Employee Engagement*. Semakin baik praktik Kompensasi dilaksanakan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero), maka akan semakin meningkatkan *Employee Engagement* dikalangan karyawannya.

Kompensasi yang semakin baik yang meliputi dimensi kompensasi Finansial Langsung, Kompensasi Finansial Tidak Langsung dan Kompensasi Non Finansial akan semakin meningkatkan rasa *Employee Engagement* karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Hal ini disebabkan oleh adanya rasa aman dan nyaman atas manfaat yang dirasakan. Fasilitas Asuransi kesehatan dengan sistem "*Manage Care*", pemberian ijin cuti yang mudah dan fleksibel serta program darmawisata yang dibiayai perusahaan dengan plafon tertentu

membuat karyawan merasa diperhatikan kesejahteraannya. Selain itu, besaran jumlah gaji yang disesuaikan dengan level jabatan karyawan turut memberi kontribusi. Walaupun besaran gaji belum disesuaikan dengan kinerja, namun seiring dengan meningkatnya level jabatan, maka meningkat pula tanggung jawab pekerjaannya. Faktor lain adalah waktu pembayaran gaji yang tepat waktu ditambah dengan adanya kebijakan insentif dan bonus, membuat karyawan merasa keadaan finansialnya terjamin setiap bulannya.

Dari sisi karir, kompensasi non finansial melalui promosi, pengakuan dan penghargaan membuat karyawan merasa berarti dan diakui keberadaannya sebagai salah satu unsur yang mendukung termotivasinya karyawan untuk berpartisipasi bagi kemajuan perusahaan. Apabila hal ini terus dijaga dan diperhatikan oleh perusahaan, secara signifikan akan meningkatkan loyalitas dan rasa *engagement* karyawan pada perusahaannya.

Penilaian Kinerja juga signifikan mempengaruhi *Employee Engagement*. Semakin baik praktik Penilaian Kinerja karyawan, maka semakin tinggi persepsi karyawan terhadap rasa *Employee Engagement*. Kedepannya, PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) memerlukan metode Penilaian Kinerja yang sesuai dengan perkembangan kebutuhan perusahaan. Penilaian Kinerja berbasis kompetensi, yang selaras dengan visi misi dan rencana jangka panjang perusahaan. Hal ini terlihat dari kutipan komentar responden, walaupun secara keseluruhan, penilaian kinerja sudah cukup baik namun mereka menginginkan adanya perbaikan dalam sistem penilaian kinerja karyawan agar lebih adil, yang secara langsung akan berdampak pada penghargaan perusahaan terhadap kontribusi masing-masing karyawan. Hal inilah yang perlu terus ditingkatkan agar perusahaan dapat memupuk dan meningkatkan *employee engagement* di kalangan karyawannya.

Berdasarkan penelitian ini, ditemukan bahwa Kompensasi dan Penilaian Kinerja secara signifikan mempengaruhi *Employee Engagement*. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu : Banks & May (1999), Murvey et.al (2002), HayGroup

(2001), Ledford dan Lucy(2003), Heneman dan Salmiki (2008), Zingheim Schuster (2007), Ledford (2010), Dow Scott & Tom McMullen (2010), yang menyatakan bahwa adanya kebijakan kompensasi dan pelaksanaan penilaian kinerja yang baik akan meningkatkan *Employee Engagement* pada karyawan. Dari kedua variabel, yang paling memiliki pengaruh terbesar adalah Penilaian Kinerja. Hal ini terlihat dari hasil Uji Z dengan hasil Z hitung Penilaian Kinerja 7,543 > dari Z hitung Kompensasi sebesar 6,418. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Scott dan Mc Mullen (2010).



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana pengaruh Kompensasi dan Penilaian Kinerja terhadap *Employee Engagement* di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat. Hasil penelitian ini diharapkan akan berguna bagi kebijakan Kompensasi dan Penilaian Kinerja yang akan mendukung pengembangan *Employee Engagement* di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Berdasarkan penelitian tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa :

1. Kompensasi signifikan mempengaruhi *Employee Engagement* di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Semakin baik pelaksanaan praktik Kompensasi di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero), maka akan semakin meningkatkan *Employee Engagement* di kalangan karyawan. Praktik Kompensasi yang ada di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) saat ini sudah cukup baik. Dari keseluruhan bentuk kompensasi Finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung maupun kompensasi non finansial, sudah berjalan dan memenuhi kriteria kompensasi yang memenuhi persyaratan pada teori kompensasi.
2. Penilaian Kinerja juga positif dan signifikan mempengaruhi *Employee Engagement*. Semakin baik pelaksanaan Penilaian Kinerja, maka semakin tinggi persepsi karyawan terhadap *Employee Engagement*. Penilaian Kinerja yang ada di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero), secara umum belum memenuhi keseluruhan persyaratan Penilaian Kinerja. Namun, praktik yang dijalankan bersamaan dengan proses penilaian kinerja yaitu mencoba menyambungkan rencana jangka panjang perusahaan, visi dan misi melalui diskusi antara atasan dan bawahan dan pemberian feedbacknya cukup membantu karyawan dalam memberikan pendapat yang positif pada penilaian kinerjanya.

3. Dari kedua variabel Kompensasi dan Penilaian Kinerja, variabel yang paling berpengaruh adalah : Penilaian Kinerja dibandingkan Kompensasi terhadap *Employee Engagement* di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Dikatakan demikian, karena penilaian kinerja yang sudah cukup baik mampu memberikan kepastian kepada karyawan tentang dampak penilaian kinerja tersebut pada pengembangan karirnya sebagai karyawan.

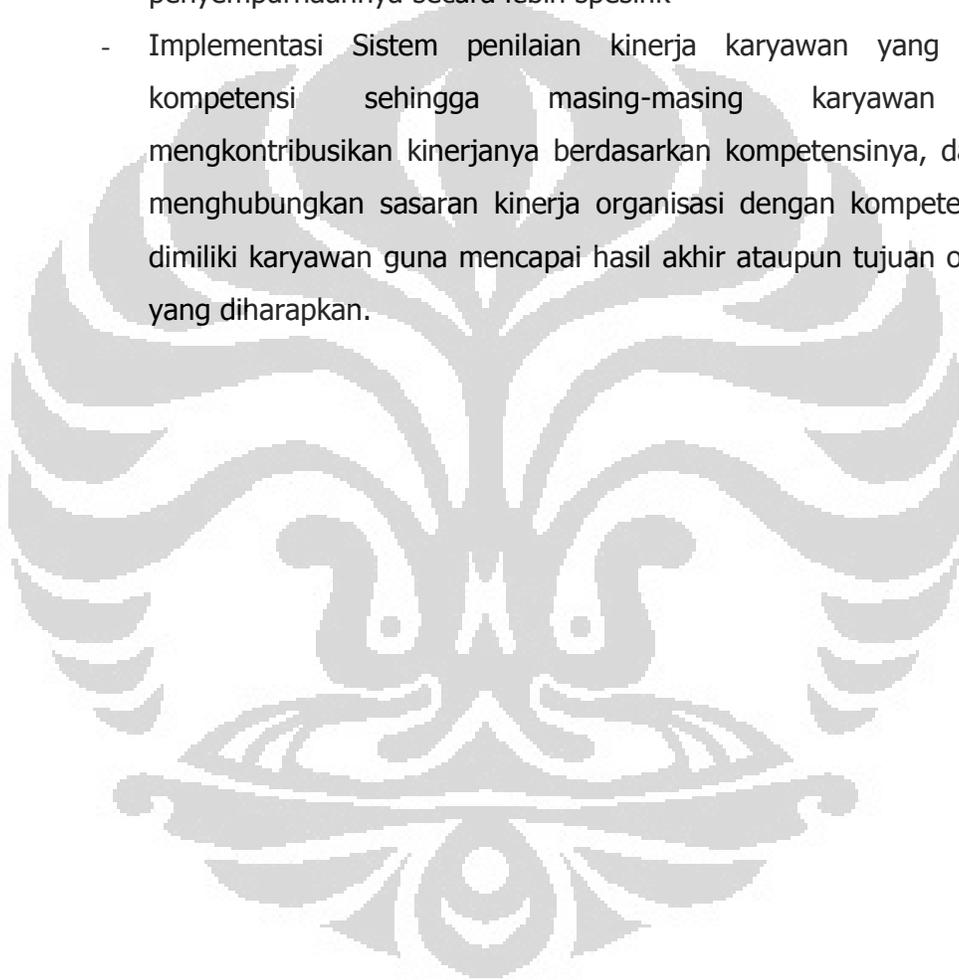
5.2 Saran

Organisasi yang memperhatikan kebijakan kompensasinya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya dan memperhatikan sistem Penilaian Kinerja yang digunakan untuk mengukur prestasi dan kinerja karyawannya secara otomatis dapat meningkatkan *Employee Engagement* di kalangan karyawannya dari pada perusahaan yang tidak melakukannya.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa catatan peneliti yaitu :

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik Kompensasi di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) sudah cukup baik. Terutama untuk kompensasi finansial tidak langsung (asuransi kesehatan, cuti, darmawisata, pensiun). Dalam kaitannya dengan meningkatkan kinerja organisasi, Kompensasi memiliki dampak signifikan untuk meningkatkan kinerja dan *engagement* karyawan. Mempertimbangkan hal tersebut, pihak manajemen PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) harus konsisten untuk melakukan *update* kebijakan terkait kompensasi finansial, non finansial maupun kompensasi tidak langsung, agar *engagement* karyawan yang sudah terpupuk dapat lebih ditingkatkan lagi.
2. Hasil penelitian menggambarkan implementasi dari Penilaian Kinerja telah berjalan dengan baik. Namun hendaknya pihak manajemen tetap melakukan pembenahan Sistem Penilaian Kinerja yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
3. Terkait kedua butir diatas, untuk dapat terus meningkatkan *employee engagement* di kalangan karyawan, penulis menyarankan :

- Secara berkala, manajemen melakukan *update* standar *base pay* karyawan terhadap rata-rata industri sejenis untuk mendapatkan standar gaji yang sesuai dengan standar gaji yang diharapkan karyawan.
- Melakukan pengukuran atas dampak pemberian kompensasi terhadap *employee engagement*, sehingga dapat teridentifikasi peluang penyempurnaannya secara lebih spesifik
- Implementasi Sistem penilaian kinerja karyawan yang berbasis kompetensi sehingga masing-masing karyawan dapat berkontribusi kinerjanya berdasarkan kompetensinya, dan dapat menghubungkan sasaran kinerja organisasi dengan kompetensi yang dimiliki karyawan guna mencapai hasil akhir ataupun tujuan organisasi yang diharapkan.



DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael & Murlis, Helen (2003,Ind). *Reward Management : A Handbook of Remuneration Strategy and Practice (4th ed)*. Jakarta : Gramedia.
- Austin, Karen and Giles, Helen (2008). *Human Resources Management and Employee Engagement*. Human Resources Management and Employee Engagement – A needs statement Diambil tanggal 5 Februari 2012.
- Armstrong, Michael (2006). *Human Resources Management (10th ed)*. London-United Kingdom : Kogan Page Limited.
- A.Berger, Lance & R.Berger, Dorothy (2007). *Best Practices On Talent Management*. Jakarta : PPM.
- Ali Muhidin, Sambas dan Maman Abdurrahman (2207). Analisis Korelasi Regresi dan Jalur dalam Penelitian. Bandung : CV. Pustaka Setia
- Anguinis, Herman (2009). *Performance Management (2nd ed)*. New Jersey : Pearson Education.
- A.Schiemann, William (2011). *Alignment Capability Engagement*. Jakarta:PPM Manajemen.
- Anonymous (2003). *Understanding What Drives Employee Engagement*. Tower Perins Talent Report.
- Anonymous(2009). *Employee Engagement Business Case*. Diambil 5 Februari 2011, www.peopleandculture.co.uk
- Anonymous (2009). *Organisational Effectiveness & Employee Engagement* . Right Management. Diambil tanggal 8 Januari 2012 dari <http://www.right.com>
- Anonymous (2011) . *The HR Manager's Guide to Employee Engagement*. Diambil tanggal 8 Januari 2012 dari <http://www.SageAbra.com>.
- Axelrod, Dick (2011). *Employee Engagement and the organization Development Practitioner, The practitioner's journal of The NTL for Applied Behavioural Science, diambil tanggal 21 Januari 2012.* [http://axelrodgroup.com/articles/PSC Journal Issue03 Dick Axelrod.pdf](http://axelrodgroup.com/articles/PSC_Journal_Issue03_Dick_Axelrod.pdf)
- Bacal, Robert (1999). *Performance Management*. New york, Mc Graw-Hill.
- Bambale AJ, Shamsudin FM; Subramaniam C. *Eliciting OCB Trough Human Resource Management Practices : Review of Extant Literarture*. A paper form College Of Business Universiti Utara Malaysia. Diambil tanggal 25 Januari 2012.
- Becker, Brian E. & A. Huselid, Mark (Dec,2006). *Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?.* Journal of Management, Vol.

32 No. 6, December 2006 898-925 DOI: 10.1177/0149206306293668, Diambil 5 Februari 2012.

- Bungin, H.M. Burhan (2005). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik serta Ilmu-Ilmu Sosial lainnya (Ed 3)*. Jakarta : Kencana Prenada Media. 2006:38.
- Cataldo, Pat (2011). *Focusing on Employee Engagement: How to Measure It and Improve It. White paper journal*. Diambil 5 Februari 2012. <http://www.execdev.unc.edu>
- Cawe, Mawethu (2006). *Factors Contributing To Employee Engagement In South Africa*. A research report the Faculty of Commerce, Law & Management, University of the Witwatersrand, Johannesburg, in partial fulfillment of the Masters in Human Resources Management. Diambil tanggal 5 Februari 2012.
- Castellano, William G. *A New Framework of Employee Engagement, Anew Framework of Employee Engagement*. A Journal From Rutgers Centers From Human Resource Strategies,
- Strandberg P, Coro (2009). *The Role Of Human Resource Management In Corporate Social Responsibility*. CSR and HR Management Issue Brief and Roadmap diambil tanggal 2 Februari 2012.
- Center for Human Resource Strategy Rutgers, The State University of New Jersey. Diambil tanggal 22 Januari 2012, di <http://www.rutgers.edu>
- Conway, Edel (2003). *Relating Career Stage to Attitudes towards HR Practices and Commitment: Evidence of Interaction Effects?*. The Learning, Innovation And Knowledge (Link) Research Centre Working Paper Series diambil tanggal 2 Februari 2012, di :
<http://www.link.dcu.ie/publications/workingpaperseries/>
- Dessler, Gary (2005). *Human Resources Management*. New Jersey : Pearson Education.
- Desai, Malavika, Majmudar Bishaka, Prabhu P. Ganapathy (2010). *A study on employee enagement in two indian businesses*. Asian Journal Of Management research, ISSN 2229-3795, diambil tanggal 8 Januari 2012, di md@iimshillong.in
- Dewhurst, Martin; Guthridge, Matthew; and Mohr, Elizabeth (2009). *Motivating People : Getting Beyond Money*. MC. Kinsey Quarterly, Copy right © 2009 McKinsey & Company. Diambil tanggal 21 Januari 2012 http://www.mckinseyquarterly.com/Motivating_people_Getting_beyond_money_2460
- De Lacy, Jonnie Catherine (2009). *Employee Engagement : The development of a three dimensional model of engagement and an exploration of its*

relationship with affective leader behaviours. A Reserach Paper Submitted in Partial Fulfillment of the requirement for the Master Of Business (Research) School Of Management Quuensland University Of Technology. Diambil tanggal 22 Januari 2012.

http://eprints.qut.edu.au/29977/1/Jonnie_De_Lacy_Thesis.pdf

- Dungan, Pamela Parker (2011). *The Employee Engagement & Performance Link*. Diambil tanggal 2 Mei 2012.
- Dalton, Francie (2007). *Motivating the Unmotivated*. Journal Of Compensstion & Benefits. July / August 2007 VOL . 23 / No. 4.
- Dent, Fiona; Holton, Viki; and Rabbetts, Jan (2010). *Motivation and employee Eegagement in the 21st century*. EFMD Global Focus | Volume 04 | Issue 02 2010
- Ellitan Lena (2002). *Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 4, No. 2, September 2002: 65 – 76. Diambil tanggal 16 Januari 2012.
- E. Ledford, Gerald (2010). *Fostering Employee Involvement and Engagement through Compensation*. Ledford Consulting Network, 30129_Berger 10/13/10 4:26 PM Page 291, diambill tanggal 5 ebruari 2012.
- Forbringer, Louis R(2002). *Overview The Gallup Organization Q-12 Survey*. OESolutions 2002. diambil tanggal 17 Januari 2012 di www.oestrategies.com/papers/gallup.pdf
- Febriansyah, Hary (2010). *Endorsing Employee Engagement Through Human Capital Approach. An Empirical Esearch*. Social Responsibility, Professional Ethics, and Management Proceedings of the 11th International Conference Ankara, Turkey, 24–27 November 2010,University of Innsbruck, Austria. Diambil tanggal 5 Februari 2010.
- Gatenby, Mark; Rees, Chris & Soane, Emma (2008). *Employee Engagement in Context*. Chartered Institute of Personnel and Development, Chartered Institute of Personnel and Development 2008, diambil tanggal 25 Januari 2012.
- Gelade, A. Gary, and Ivery Mark (2003). *The Impact of Human Resources Management & Work Climate on Organizational Performance*. Personnel Pshycology, 2003, 56, 383-404. Diambil tanggal 7 Januari 2012 dari performance Academy management of Journal, 39, 836-866.
- Oei, Istijanto (2010). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Hasan, Iqbal. M. (2010). *Pokok-pokok Materi Statistik 2*. Bumi Aksara, Jakarta
- Hamel, Mary Cassandro (2008). *ONESTEP Compensation Guide, The Ontario Network of Employment Skills Training Projects*, ISBN 978-0-9680721-7-2. Diambil tanggal 26 April 2012 di www.compensationframework.org

- Ivansevich, Jhon M (2001). *Human Resources Management (8th ed)North America : Mc Graw Hills Company.*
- Jamie A. Gruman & Alan M. Saks. *Human Resource Management Review 21* (2011) 123–136. Diambil 5 februari 2012, journal homepage: www.elsevier.com/locate/humres
- K. Permana, Nina Insania & Jalal, Octa Melia et.al (2010). *Talent Management Implementation, Belajar dari Perusahaan –Perusahaan Terkemuka.* Jakarta : PPM.
- Kundu, Subhash C. and Malhan, Divya (2009). *HRM Practices in Insurance Companies: A Study of Indian and Multinational Companies.* Managing Global Transitions, Volume 7 · Number 2 · Summer 2009.
- Ledford, Gerald E (2010). *Employee Involvement and Engagement through Compensation and Benefits.* Chapter 29.
- Lepak, David P & Shaw, Jason (2008). *Starategic HRM in North America : Looking to the future.* The International Journal of Human Resources Management, Vol.19,No.8, August 2008,1486-1499.
- Lievens, Filip; and Chapman, Derek (2009). *Fundamental Of Human Resources Management.* [12:34 14/4/2009 5298-Wilkinson-Ch09.tex] Job No: 5298 Wilkinson. The SAGE Handbook of Human Resource Management Page: 133 133–154 , diambil tanggal 25 Januari 2012.
- Mbongaya Ivo, Arrey (2006). *Best Perspectives to Human Resource Management.* A Journal form African Centre for Community and Development. Diambil tanggal 2 Februari 2012 di www.africancentreforcommunity.com
- Murlis, Helen & Schubert, Peggy (2001). "Engage Employee an Boost Performance", Working Paper. Diambil 5 Februari 2012 dari <http://www.haygroup.com>.
- Muhidin, Abdurahman (2007). Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur dalam Penelitian. Bandung: Pustaka Setia.
- Nasution (2003). Metode Research: Penelitian Ilmiah. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Neault, Roberta (2010). *Employer Engagement And Needs In Career Development Activities.* Final Report From Life Strategies Ltd, Employer Engagement and Needs in Career Development Activities. Diambil tanggal 5 Februari 2012 di <http://www.lifestrategies.com>
- Neuman, W.Lawrence(2006). *Social Research Methods (6th Ed).* United States of America : Pearson Education, Inc.
- Nguzwana, Khayisa and Rugimbana, Robert (2011), *Assessment of Talent Retention Strategies : The Case of a Large South African Company (CSA),* African Journal of Business Management Vol.5 (5), pp.1524-1527, 4 March, 2011, diambil tanggal 24 Oktober 2011 dari <http://www.academicjournals.org/AJBM>

- Pella, Darmin Ahmad & Inayati, Afifah (2011). *Talent Management : Building Human Capital For Growth and Excellence*. Jakarta : Gramedia.
- Purwanto (2010). *Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Psikologi dan Pendidikan*. Yogyakarta : Pustaka pelajar.
- Prabhakar, Dr. Ganthasala V, Ram, Dr.Padmakumar (2011). *The role oh Employee Engagement in Work related outcomes. Interdisciplinary of Research in Business, Vol.1, Issue.3 March 2011 (pp.47-61)*. Diambil tanggal 20 Januari 2012, www.idjrb.com/articlepdf/vol1no3e.pdf
- Phelps, Mark. *Is It Time To Rethink Employee Engagement?. White Paper, MKTLDWP25-12090MA. Development Dimensions International, Inc, MMIX.All rights reserved. Diambil tanggal 20 Januari 2012, http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/white-papers/isittimetorethinkemployeeengagement_wp_ddi.pdf*
- People & Culture(2009), *Employee Engagement Business Case, A People & Culture White Paper*, diambil tanggal 25 Februari 2012 di <http://www.peopleandculture.co.uk>
- Perin, Towers (2003). *Understanding What Drives Employee Engagement*. The Towers Perrin Talent Report. Diambil tanggal 5 Februari 2012.
- Pfeffer, Jeffrey et.al (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia(ed 2)*. Jakarta. Amara Books.
- Panudju, Agung (2003). *Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Unit Produksi PT. X Palembang*. Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya Vol. 1, No, Oktober 2003 ISSN 1412-4521.
- Prasetya, Arik and Kato, Masanori (2011). *The Effect of Financial and Non Financial Compensation to the Employee Performance*. Graduate School of Asia Pacific Studies,
- Rouziès, Dominique et.al (1999). *The Impact Of Cultural Dimensions On Sales Force Compensation* Cashier de Recherche du Groupe HEC CR670. Diambil tanggal 5 Februari 2012.
- Ritsumeikan Asia Pacific University Beppu-shi, Oita-ken, Japan. *The 2 nd International Research Symposium in Service Management Yogyakarta, INDONESIA, 26 – 30 July 2011*
- Right Management Inc (2009). *Organisational Effectiveness & Employee Engagement, Discovering How to make them Happen*. Diambil tanggal 8 Januari 2012, di <http://www.right.com>
- Scott, Dow and McMullen, Tom. *The Impact Of rewards program on Employee Engagement*. A Paper from WorldatWork, Hay Group. Diambil tanggal 5 Februari 2012.

- Scales, Melvin (2010). *Developing Talent: How Career Opportunities Drive Business Performance*. A Journal From Right Management. Diambil tanggal 5 Februari 2012.
- Sherman & Bohlander (1992). *Managing Human Resources management (9th ed)*. Cincinnati-Ohio, South Western Publishing.
- Saks, Alan M (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. Journal of Joseph L. Rotman School of Management, Centre for Industrial Relations and Human Resources, University of Toronto, Canada. Diambil tanggal 20 Januari 2012 dari www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm.
- Smeenk, S.G.A. & Eisinga, R.N. et.al (2006). *The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees*. Int. J. of Human Resource Management 17:12 December 2006 2035–2054
- Simamora, Henry (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (ed 2). Jakarta, STIE YKPN.
- Scales, Melvin (2010). *Developing Talent: How Career Opportunities Drive Business Performance*. Diambil 5 Februari 2012, www.linkageinc.com
- Sekaran, Uma. (2006). *Research methods for business, A skill Building Approach. Fourth Edition*. John Willey & Sons Inc. New Delhi.
- SHRM (2010), *Talent Management Series Part III : Employee Engagement*, diambil 24 Oktober 2011 dari :
<http://www.shrm.org/research/Articles/Articles/Pages/talent>
- Setyawan, Donny (2005). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Elevansinya Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada Pemkab. Temanggung)*. Tesis S-2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Sudarmadi (2007). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris : Karyawan Administratif Universitas Semarang)*. Thesis S-2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang
- The Ken Blanchard Companies (2009). *From Engagement to Work Passion*. Diambil tanggal 8 Januari 2012 dari <http://www.kenblanchard.com>.
- Tjahjono, Heru Kurnianto. (2005). *Jurnal Kinerja: Praktik-Pengelolaan SDM Statagik, Volume 9, No.2, Th. 2005: Hal. 123-134*
- Tolentino, Jeden O (2011). *SAY, STAY, STRIVE: An Ordered Logistic Regression Analysis of Human Resource Management Practices and Employee Engagement*. A Paper from De La Salle University. Diambil tanggal 2 Mei 2012.
- Umar, Husein. (2004). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Cetakan ke-6. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

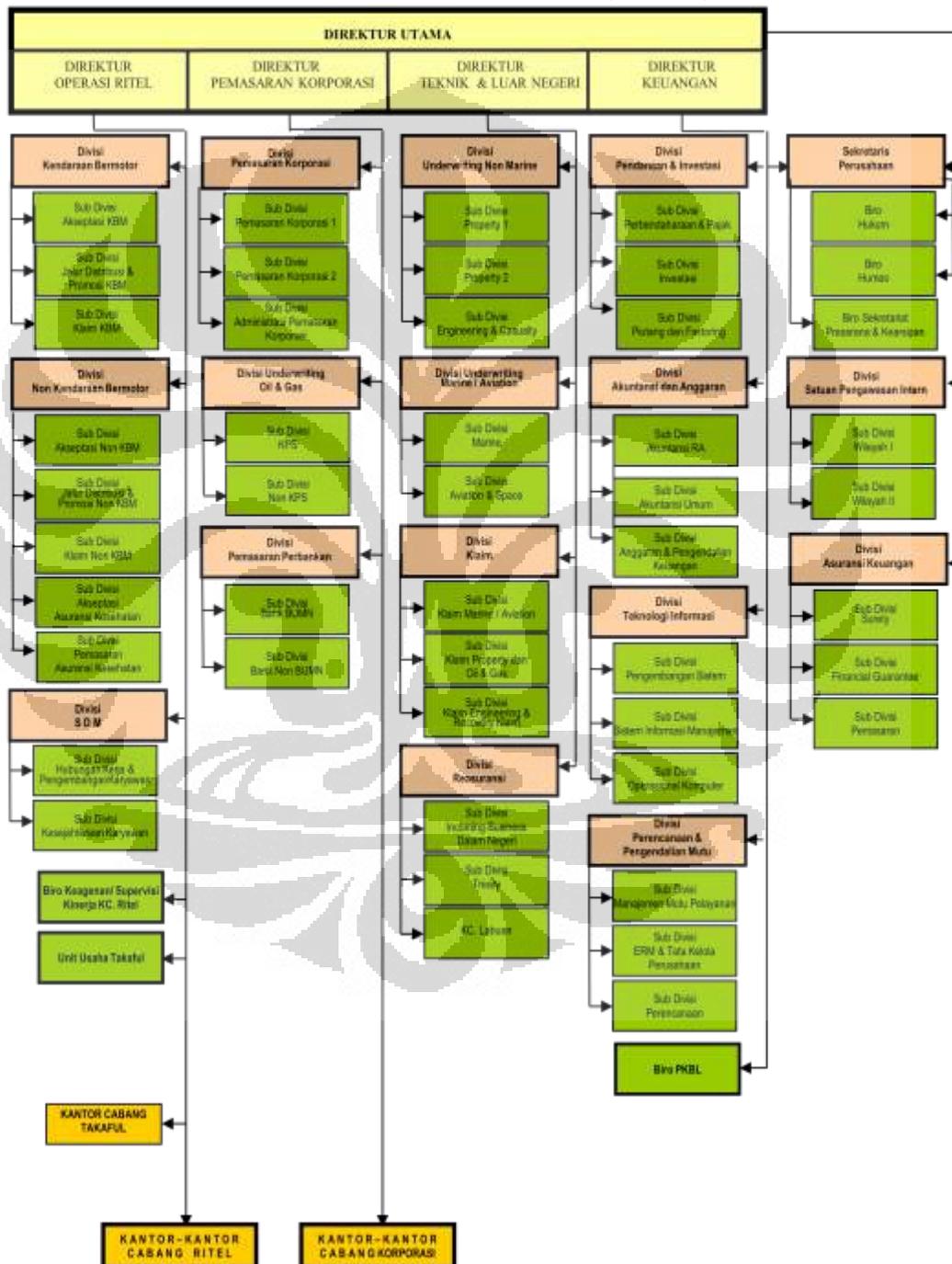
- Vance, Robert J. (2006). *Employee Engagement and Commitment*, SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines.
- Wardani, Eka Suryaningsih (2009). *Pengaruh Kompensasi, Keahlian Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Pembangkitan Jawa Bali Unit Pembangkitan Muara Tawar*. Jurnal Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen Universitas Gunadarma. Diambil tanggal 5 Mei 2012.
- Zinger, David et.al (2008). *The Keys of Employee Engagement*. A Free E-Book on Employee Engagement. Diambil tanggal 8 Januari 2012 dari www.employeeengagement.ning.com
- Zingheim, Patricia K. Schuster, Jay R & G. Dertien,Marvin (2009). *Compensation, Reward and Retention Practicesin Fast-Growth Companies*, World at Work Journal, Second Quarter 2009, Volume 18 No. 2, pages 22-39. Diambil 5 Februari 2012 dari <http://www.paypeople.com>.
- Zebua, Juneta (2008). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Insentif Terhadap Kinerja Staf Rekam Medik Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik Medan*.Tesis Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.



Lampiran 1. Struktur Organisasi

Lampiran Addendum VI
Surat Keputusan Direksi No.SK.032/DMA.114/W/2008
Tanggal 6 Februari 2008
Tentang Penyesuaian Organisasi Kantor Pusat

**STRUKTUR ORGANISASI KANTOR PUSAT
PT. ASURANSI JASA INDONESIA (PERSERO)**



Lampiran 2. Kuesioner Penelitian

Kepada Yth:

Bapak/Ibu/Saudara

Di

Jakarta

Dalam rangka menyelesaikan studi Program Pascasarjana pada Program Studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Diah Indiana Dewi
NPM : 0906655433
Program Studi : Ilmu Administrasi
Kekhususan : Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Kompensasi dan Penilaian Kinerja terhadap
Employee Engagement di PT. Asuransi Jasa Indonesia
(Persero) Kantor Pusat

dengan ini mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai responden dalam penelitian yang saya lakukan.

Dalam memberikan jawaban terhadap kuisisioner berikut, tidak ada jawaban yang salah atau benar atas pernyataan yang diberikan. Namun demikian saya mengharapkan kejujuran dan keikhlasannya dalam menjawab setiap pertanyaan kuisisioner terlampir.

Jawaban Bapak/Ibu/Saudara akan sangat bermanfaat Untuk itu saya ucapkan terima kasih dan penghargaan yang tinggi atas kepercayaan yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan. Untuk menjaga independensi, saya akan menjaga kerahasiaan jawaban dari kuisisioner ini.

Demikian saya sampaikan. Atas perhatian dan bantuannya, diucapkan terima kasih.

Jakarta, 7 Mei 2012.

Peneliti

Diah Indiana Dewi

I. IDENTITAS RESPONDEN

Berikan Tanda Silang (X) Pada Nomor Yang Menjadi Pilihan Bapak/Ibu/Saudara

1. Jenis Kelamin

- (1) Laki-laki
- (2) Perempuan

2. Status Perkawinan

- (1) Menikah
- (2) Belum Menikah

3. Usia

- (1) 20 – 25 Tahun
- (2) 26 - 30 Tahun
- (3) 31 - 35 Tahun
- (4) 35 - 36 Tahun
- (5) > 40 Tahun

4. Masa Kerja

- (1) 1 - 3 tahun
- (2) 3 - 5 Tahun
- (3) 5 - 10 Tahun
- (4) > 10 Tahun

5. Pendidikan Terakhir

- (1) SMA
- (2) D3
- (3) S1
- (4) S2

6. Jabatan

- (1) Pelaksana
- (2) Staf Golongan III
- (3) Sp. Tk.1
- (4) Sp Tk.3

7. Unit Kerja

- (1) Divisi.....
- (2) Biro.....

II. LEMBAR KUISIONER VARIABEL PENELITIAN

Petunjuk Pengisian:

1. Untuk setiap pertanyaan, berikan tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i
2. Tiap pertanyaan hanya memilih 1 jawaban.
3. Bacalah pernyataan dengan baik sebelum menjawab.

Pilihan Jawaban:

STS	Sangat Tidak Setuju	: nilai	1 (lima).
TS	Tidak Setuju,	: nilai	2 (empat).
AS	Agak Setuju	: nilai	3 (tiga).
S	Setuju	: nilai	4 (dua).
SS	Sangat Setuju	: nilai	5 (satu).

A. VARIABEL KOMPENSASI

NO	PERTANYAAN	STS (1)	TS (2)	AS (3)	S (4)	SS (5)
1.	Saya puas dengan tingkat gaji saya secara keseluruhan.					
2.	Karyawan menerima pembayaran gaji tepat waktu setiap bulannya.					
3.	Karyawan yang berkinerja tinggi dibayar lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan berkinerja rendah.					
4.	Saya puas dengan kebijakan incentive yang berlaku.					
5.	Karyawan yang berkinerja tinggi diberikan incentive yang sesuai oleh perusahaan.					
6.	Saya puas atas kebijakan perusahaan memberikan bonus kinerja setiap tahunnya.					
7.	Saya menikmati fasilitas asuransi kesehatan yang diberikan perusahaan					
8.	Saya dan rekan kerja tidak mengalami kesulitan untuk menjalankan hak cuti setiap tahunnya					
9.	Program rekreasi yang diberikan perusahaan sangat bermanfaat bagi karyawan.					

10.	Karyawan yang memasuki masa pensiun mendapatkan manfaat yang memadai.					
11.	Kebijakan promosi yang diberikan perusahaan sangat membantu saya dalam meningkatkan karir saya.					
12.	Saya mendapatkan penghormatan dan pengakuan melalui tugas-tugas yang diberikan perusahaan					

B. VARIABEL PENILAIAN KINERJA

NO	PERTANYAAN	STS (1)	TS (2)	AS (3)	S (4)	SS (5)
1.	Aspek pada Penilaian Kinerja saat ini sudah berhubungan dengan visi dan misi organisasi.					
2.	Aspek pada Penilaian Kinerja saat ini sudah berhubungan dengan rencana jangka panjang perusahaan.					
3.	Aspek pada Penilaian Kinerja sudah memenuhi tahapan siklus <i>review planning, coaching dan counselling</i> .					
4.	Penilaian Kinerja yang ada saat ini sudah mengevaluasi seluruh aspek kinerja karyawan.					
5.	Penilaian Kinerja dilakukan melalui diskusi terbuka antara atasan dan bawahan tentang apa yang hendak dicapai.					
6.	Penilaian Kinerja memberikan feedback positif dan negatif yang dapat digunakan bagi pengembangan karyawan.					
7.	Sistem Penilaian Kinerja yang ada sudah menilai apa yang seharusnya dinilai.					
8.	Karyawan dinilai berdasarkan hal-hal yang menjadi job desk dan tanggung jawabnya.					
9.	Sistem Penilaian Kinerja yang ada sudah memenuhi rasa keadilan bagi karyawan.					

C. VARIABEL EMPLOYEE ENGAGEMENT

NO	PERTANYAAN	STS (1)	TS (2)	AS (3)	S (4)	SS (5)
1.	Saya bangga bekerja di Asuransi Jasindo					
2.	Saya akan mengatakan hal-hal baik yang menyenangkan tentang bekerja di Asuransi Jasindo					

3.	Saya merekomendasikan Asuransi Jasindo sebagai tempat bekerja yang 'menjanjikan'.					
4.	Saya senang menceritakan Tim kerja saya yang solid kepada kolega saya					
5.	Saya perlu menemukan alasan yang sangat tepat Untuk meninggalkan Asuransi Jasindo.					
6.	Saya berniat untuk menghabiskan usia produktif saya di Asuransi Jasindo.					
7.	Keterikatan emosi dengan Asuransi Jasindo membuat saya menolak tawaran bekerja di perusahaan lain.					
8.	Asuransi Jasindo memotivasi saya untuk bekerja melebihi kemampuan saya					
9.	Saya suka membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja saya.					
10.	Saya senang terlibat dalam aktivitas organisasi di Asuransi Jasindo.					

III. **PERTANYAN TERBUKA**

1. Menurut Saudara, faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi *Employee Engagement* di Asuransi Jasindo?

.....

.....

.....

.....

.....

2. Menurut Saudara, usaha apa yang telah dilakukan oleh perusahaan untuk dapat menumbuhkan *Employee Engagement* pada karyawan?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Lampiran 3. Tabel Kuisiomer

TABULASI DATA KUESIONER (UJI VALIDITAS KISIONER TAHAP II)																																	
No	Variabel																																
	Kompensasi (X ₁)											Σ	Penilaian Kinerja (X ₂)									Σ	Employee Engagement (Y)										Σ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		1	2	3	4	5	6	7	8	9		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
R1	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	42	4	4	4	3	4	4	4	3	3	33	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	36
R2	3	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	49	4	5	5	4	4	4	3	3	3	35	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	39
R3	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	47	4	5	5	4	5	3	3	3	4	36	3	4	5	5	4	5	3	3	3	4	39
R4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	49	3	4	4	5	5	2	5	5	5	38	5	3	4	4	5	5	2	5	5	5	43
R5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	42	4	4	3	3	4	5	3	4	5	35	4	4	4	3	3	4	5	3	4	5	39
R6	3	4	4	3	3	3	4	5	5	5	5	44	5	3	3	5	5	3	3	4	3	34	5	5	3	3	5	5	3	3	4	3	39
R7	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	43	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44	3	4	3	4	3	4	5	3	4	5	38
R8	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	3	42	4	4	5	4	4	3	4	4	3	35	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	39
R9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	4	4	4	4	4	4	4	5	4	36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	48
R10	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	48	3	4	4	3	4	3	3	4	4	32	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	35
R11	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	50	3	4	5	3	5	3	3	4	4	34	3	3	4	5	3	5	3	3	4	4	37
R12	5	3	4	3	5	2	5	2	5	2	3	39	5	4	4	3	4	4	3	4	5	36	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	40
R13	2	3	3	3	4	3	3	4	4	5	5	39	4	3	3	3	3	4	3	4	3	30	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	33
R14	3	3	5	4	4	4	5	4	5	5	3	45	4	4	4	2	4	4	3	4	3	32	3	4	4	4	2	4	4	3	4	3	35
R15	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	54	5	5	5	4	5	5	4	4	4	41	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	46
R16	4	4	4	3	2	4	2	4	2	2	4	35	4	5	4	3	4	3	1	2	3	29	4	4	5	4	3	4	3	1	2	3	33
R17	5	5	5	4	5	2	5	3	5	4	5	48	3	4	4	4	4	3	3	4	4	33	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	36
R18	5	5	5	5	3	5	4	5	3	3	3	46	5	4	4	5	4	4	3	5	38	3	5	4	4	5	4	4	4	3	5	41	
R19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5	4	5	4	5	3	4	5	5	40	5	5	4	5	4	5	3	4	5	5	45
R20	5	5	4	4	4	5	4	5	5	2	2	45	3	4	5	3	4	3	2	5	4	33	3	3	4	5	3	4	3	2	5	4	36
R21	5	5	4	4	4	3	2	5	5	2	2	41	5	3	5	3	4	3	3	3	3	32	5	5	3	5	3	4	3	3	3	3	37
R22	3	3	3	3	5	4	5	5	3	5	2	41	4	5	5	3	3	3	3	4	4	34	4	4	5	5	3	3	3	3	4	4	38
R23	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	49	4	5	5	5	5	5	4	4	3	40	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	45
R24	3	5	4	3	5	5	5	5	3	5	5	48	5	5	5	2	5	5	5	4	5	41	3	5	5	5	2	5	5	5	4	5	44
R25	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	48	5	4	4	4	5	3	3	4	3	35	5	5	4	4	4	5	3	3	4	3	40
R26	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	46	4	5	5	5	5	2	1	5	5	37	2	4	5	5	5	5	2	1	5	5	39
R27	3	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	44	4	4	4	3	3	3	3	4	4	32	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	36
R28	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	42	4	4	4	3	4	3	3	3	3	31	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	34
R29	3	3	4	3	4	5	4	5	4	5	3	43	4	4	4	4	3	3	4	4	3	33	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	37
R30	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	46	4	3	4	4	4	3	3	3	4	32	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	36
R31	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	51	4	4	5	5	5	5	4	4	5	41	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	46
R32	4	4	4	4	3	3	3	3	2	5	2	37	3	4	4	3	5	5	5	4	4	37	3	3	4	4	3	3	3	2	4	4	33
R33	4	3	4	2	2	2	5	2	5	2	5	36	4	5	3	4	5	5	3	4	2	35	3	4	5	3	4	3	2	3	4	2	33
R34	4	5	2	2	2	5	2	4	5	4	4	39	5	4	5	4	5	5	4	4	5	41	3	5	4	5	4	3	2	4	4	5	39
R35	2	2	4	3	3	3	5	5	5	3	3	38	4	5	5	3	3	3	3	4	3	33	4	4	5	5	3	3	3	3	4	3	37
R36	4	3	2	4	2	3	2	2	5	4	5	36	4	4	4	4	4	3	3	4	4	34	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	37
R37	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	2	48	5	4	5	4	5	4	4	5	4	40	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	32
R38	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	51	4	3	4	3	5	3	4	5	4	35	3	4	3	4	3	5	3	4	5	4	38
R39	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	44	3	4	3	4	3	4	3	4	4	32	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	33
R40	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	48	4	4	4	3	4	4	4	4	5	36	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	38
R41	4	4	5	2	2	2	2	2	5	5	5	38	5	5	3	3	4	4	4	3	2	33	3	5	5	3	3	4	3	3	2	3	34
R42	3	4	2	2	2	5	5	5	4	5	5	42	5	5	5	4	4	3	3	4	4	37	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	41
R43	3	4	4	5	4	4	4	5	2	2	5	42	5	4	4	5	4	4	3	3	4	36	3	5	4	4	5	4	3	3	3	4	38
R44	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	5	50	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
R45	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	45	4	4	3	3	4	2	3	3	30	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	32
R46	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	47	4	2	3	2	4	3	3	4	2	27	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	38
R47	5	3	5	5	4	3	4	2	5	2	2	40	4	3	4	4	3	4	3	3	4	32	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	33
R48	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	46	3	4	4	4	5	3	3	4	3	33	4	3	4	4	4	5	3	3	4	3	37
R49	3	3	4	3	4	2	3	2	3	2	5	34	2	4	5	3	4	4	4	4	3	33	2	2	4	5	3	3	3	1	4	3	30
R50	4	3	4	3	5	4	5	5	3	4	4	44	4	4	4	3	4	4	3	3	4	33	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	37

Lampiran 3. Tabel Kuisiomer

TABULASI DATA KUESIONER																																	
(UJI VALIDITAS KISIONER TAHAP II)																																	
No	Variabel																																
	Kompensasi (X ₁)											Σ	Penilaian Kinerja (X ₂)									Σ	Employee Engagement (Y)										Σ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		1	2	3	4	5	6	7	8	9		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
R51	3	4	2	3	2	5	2	5	3	2	2	33	4	4	4	4	2	4	4	4	4	34	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	24
R52	4	5	5	4	3	4	4	4	3	5	4	45	4	4	3	3	5	3	2	3	4	31	2	4	4	3	3	5	3	2	3	4	33
R53	5	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	41	4	4	5	4	4	4	4	2	35	4	4	4	5	3	3	3	3	3	2	34	
R54	3	3	3	3	5	4	5	4	3	5	5	43	4	4	3	4	3	3	3	3	30	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	33	
R55	3	4	3	2	5	4	5	3	5	5	5	44	5	5	5	3	5	3	5	5	41	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	44	
R56	4	5	5	2	2	5	5	3	4	4	3	42	4	5	5	4	5	2	3	4	5	37	5	4	5	5	4	5	2	3	4	5	42
R57	4	4	2	2	2	4	5	4	4	5	3	39	4	4	4	3	5	3	3	5	3	34	4	4	4	4	3	5	3	3	5	3	38
R58	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	49	5	5	5	3	4	5	3	3	4	37	5	5	5	5	3	4	5	3	3	4	42
R59	4	4	4	5	4	5	5	3	5	5	3	47	5	5	4	3	4	3	2	3	3	32	4	5	5	4	3	4	3	2	3	3	36
R60	3	4	5	3	5	4	5	4	4	5	5	47	4	5	5	3	5	3	3	5	5	38	3	4	5	5	3	5	3	3	5	5	41
R61	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	47	4	4	5	4	5	4	4	5	5	40	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	44
R62	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	49	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	45
R63	4	5	5	5	5	5	4	5	5	2	50	5	4	4	5	4	4	4	4	4	38	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	42
R64	4	3	3	4	3	4	4	5	3	5	5	43	3	4	4	4	4	4	4	4	5	36	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	39
R65	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	52	3	5	5	5	5	5	5	5	43	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	48
R66	4	3	2	4	5	5	5	5	5	4	5	47	4	5	4	5	5	5	5	4	5	42	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	46
R67	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	48	5	5	4	2	5	5	4	4	4	38	5	5	5	4	2	5	5	4	4	4	43
R68	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	46	5	5	5	5	2	2	5	2	36	5	5	5	5	5	5	2	2	5	2	2	41
R69	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	3	47	4	4	5	5	5	4	4	4	5	40	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	44
R70	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	47	5	4	5	5	4	4	4	1	5	37	4	5	4	5	5	4	4	4	1	5	41
R71	5	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	47	5	5	5	2	5	5	4	5	5	41	4	5	5	5	2	5	5	4	5	5	45
R72	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	47	5	4	5	5	4	5	4	5	4	41	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	45
R73	5	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	48	4	5	4	5	4	4	5	4	4	39	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	44
R74	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	51	5	5	4	5	5	5	5	5	44	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
R75	5	5	5	5	3	3	5	3	5	3	4	46	5	5	5	4	3	3	4	2	4	35	4	5	5	5	4	3	3	4	2	4	39
R76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	4	4	4	2	5	5	5	4	5	38	4	4	4	4	2	5	5	5	4	5	42
R77	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	44	4	4	4	4	5	5	4	4	4	39	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	43
R78	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	46	5	5	5	5	4	2	2	5	2	35	5	5	5	5	5	4	2	2	5	2	40
R79	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
R80	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	46	4	4	4	5	4	5	4	4	4	38	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	43
R81	4	4	5	2	2	4	4	2	4	4	4	39	5	4	4	2	5	5	3	4	5	37	4	5	4	4	2	5	5	3	4	5	41
R82	5	5	4	5	5	5	4	3	5	3	4	48	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
R83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
R84	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	54	4	5	4	3	4	5	5	5	5	40	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	45
R85	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	43	5	4	3	4	5	4	5	4	4	38	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	43
R86	5	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	44	4	4	5	4	5	3	5	5	4	39	5	4	4	5	4	5	3	5	5	4	44
R87	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	53	5	4	5	4	5	5	5	5	5	43	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	48
R88	5	5	5	5	3	4	2	5	5	5	5	49	5	4	4	5	4	5	4	5	5	41	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	45
R89	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	52	4	5	5	5	5	5	4	5	5	43	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	48
R90	4	5	5	4	2	4	2	4	2	4	2	38	4	5	5	4	5	5	5	4	4	41	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	38
R91	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	54	4	4	5	4	4	4	4	4	5	38	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	46
R92	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	52	5	5	5	5	1	5	5	5	5	41	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	45
R93	4	4	2	4	3	2	4	3	3	4	5	38	4	3	4	4	5	4	4	3	4	35	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	41
R94	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	37
R95	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	52	5	4	4	4	4	4	5	4	4	38	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	45
R96	4	3	2	4	2	5	2	2	2	5	4	35	4	4	5	5	5	5	5	5	43	5	2	3	4	1	2	4	2	5	2	30	
R97	4	4	4	3	4	4	5	3	4	3	2	40	4	4	5	4	2	2	4	4	5	34	4	2	2	4	1	5	5	4	4	5	36
R98	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	51	4	3	2	3	4	2	4	4	4	30	5	5	5	5	4	5	5	4	2	5	45
R99	5	5	5	5	5	5	2	4	2	5	2	45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	5	2	5	4	5	4	5	42
R100	5	4	5	5	5	2	2	2	4	5	4	43	4	5	4	5	4	5	4	5	4	40	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	42
												4542									3644											3970	

Lampiran 4. Hasil Uji Validitas dengan SPSS 13 For Windows

Uji Validitas Kompensasi (X₁) Tahap 2

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.883
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	320.730
	df	55
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

	P1	P2	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	
Anti-image Covariance	P1	.308	-.053	-.096	.001	.091	.071	-.064	-.058	-.006	-.094	-.130
	P2	-.053	.261	-.089	-.087	-.015	-.025	.040	-.027	.086	-.053	-.014
	P4	-.096	-.089	.372	-.064	-.071	-.047	-.027	.060	-.049	.085	.067
	P5	.001	-.087	-.064	.240	-.062	.027	-.050	-.027	-.067	.039	-.049
	P6	.091	-.015	-.071	-.062	.203	.031	.034	-.109	-.003	-.096	-.073
	P7	.071	-.025	-.047	.027	.031	.302	-.121	-.007	-.048	-.077	-.129
	P8	-.064	.040	-.027	-.050	.034	-.121	.313	-.047	-.005	-.045	-.006
	P9	-.058	-.027	.060	-.027	-.109	-.007	-.047	.335	-.088	.017	.077
	P10	-.006	.086	-.049	-.067	-.003	-.048	-.005	-.088	.412	-.070	.016
	P11	-.094	-.053	.085	.039	-.096	-.077	-.045	.017	-.070	.196	.039
	P12	-.130	-.014	.067	-.049	-.073	-.129	-.006	.077	.016	.039	.408
	Anti-image Correlation	P1	.845 ^a	-.186	-.282	.003	.363	.232	-.207	-.180	-.017	-.382
P2		-.186	.911 ^a	-.286	-.349	-.063	-.088	.139	-.092	.262	-.234	-.043
P4		-.282	-.286	.868 ^a	-.216	-.258	-.139	-.078	.171	-.125	.315	.172
P5		.003	-.349	-.216	.914 ^a	-.279	.100	-.184	-.094	-.213	.181	-.156
P6		.363	-.063	-.258	-.279	.842 ^a	.124	.134	-.418	-.009	-.479	-.255
P7		.232	-.088	-.139	.100	.124	.875 ^a	-.394	-.021	-.136	-.317	-.367
P8		-.207	.139	-.078	-.184	.134	-.394	.920 ^a	-.146	-.014	-.182	-.017
P9		-.180	-.092	.171	-.094	-.418	-.021	-.146	.905 ^a	-.236	.065	.209
P10		-.017	.262	-.125	-.213	-.009	-.136	-.014	-.236	.924 ^a	-.248	.038
P11		-.382	-.234	.315	.181	-.479	-.317	-.182	.065	-.248	.848 ^a	.139
P12		-.368	-.043	.172	-.156	-.255	-.367	-.017	.209	.038	.139	.871 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
P1	1.000	.621
P2	1.000	.702
P4	1.000	.542
P5	1.000	.725
P6	1.000	.711
P7	1.000	.624
P8	1.000	.658
P9	1.000	.623
P10	1.000	.570
P11	1.000	.742
P12	1.000	.541

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.059	64.171	64.171	7.059	64.171	64.171
2	.850	7.728	71.899			
3	.752	6.840	78.739			
4	.488	4.433	83.172			
5	.444	4.037	87.209			
6	.381	3.459	90.668			
7	.318	2.887	93.555			
8	.240	2.182	95.737			
9	.223	2.026	97.763			
10	.148	1.344	99.107			
11	.098	.893	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
P1	.788
P2	.838
P4	.736
P5	.852
P6	.843
P7	.790
P8	.811
P9	.789
P10	.755
P11	.862
P12	.735

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Uji Validitas Penilaian Kinerja (X₂) Tahap 2

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy .		.916
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	170.816
	df	28
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇	P ₉
Anti-image Covariance	P1	.586	-.040	-.143	-.035	-.136	-.009	.037	-.024
	P2	-.040	.388	-.125	-.029	-.027	-.047	-.104	-.055
	P3	-.143	-.125	.513	-.034	.062	-.096	.017	.033
	P4	-.035	-.029	-.034	.423	-.100	-.063	-.039	-.079
	P5	-.136	-.027	.062	-.100	.434	-.078	-.010	-.068
	P6	-.009	-.047	-.096	-.063	-.078	.257	-.120	-.078
	P7	.037	-.104	.017	-.039	-.010	-.120	.432	-.026
	P9	-.024	-.055	.033	-.079	-.068	-.078	-.026	.487
	Anti-image Correlation	P1	.912 ^a	-.084	-.262	-.070	-.269	-.023	.073
P2		-.084	.928 ^a	-.281	-.071	-.066	-.150	-.255	-.126
P3		-.262	-.281	.882 ^a	-.074	.132	-.263	.035	.065
P4		-.070	-.071	-.074	.944 ^a	-.233	-.191	-.092	-.175
P5		-.269	-.066	.132	-.233	.910 ^a	-.234	-.023	-.148
P6		-.023	-.150	-.263	-.191	-.234	.894 ^a	-.361	-.220
P7		.073	-.255	.035	-.092	-.023	-.361	.912 ^a	-.056
P9		-.045	-.126	.065	-.175	-.148	-.220	-.056	.945 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
P1	1.000	.467
P2	1.000	.691
P3	1.000	.510
P4	1.000	.668
P5	1.000	.624
P6	1.000	.805
P7	1.000	.609
P9	1.000	.595

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.969	62.117	62.117	4.969	62.117	62.117
2	.722	9.020	71.137			
3	.644	8.051	79.188			
4	.424	5.300	84.488			
5	.394	4.924	89.412			
6	.333	4.166	93.578			
7	.309	3.864	97.441			
8	.205	2.559	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
P1	.683
P2	.831
P3	.714
P4	.818
P5	.790
P6	.897
P7	.780
P9	.771

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Uji Validitas Employee Engagement (Y) Tahap 2

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy .		.851
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	239.762
	df	36
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

	P1	P2	P3	P5	P6	P7	P8	P9	P10	
Anti-image Covariance	P1	.276	-.129	.103	-.010	.019	.088	-.084	-.089	.007
	P2	-.129	.222	-.115	-.123	-.062	-.035	.010	.030	-.015
	P3	.103	-.115	.464	.015	-.020	.036	-.093	-.041	.010
	P5	-.010	-.123	.015	.570	-.035	-.082	.041	.052	-.062
	P6	.019	-.062	-.020	-.035	.320	-.090	-.089	-.026	.044
	P7	.088	-.035	.036	-.082	-.090	.444	-.067	-.150	.054
	P8	-.084	.010	-.093	.041	-.089	-.067	.177	.040	-.107
	P9	-.089	.030	-.041	.052	-.026	-.150	.040	.345	-.157
	P10	.007	-.015	.010	-.062	.044	.054	-.107	-.157	.274
	Anti-image Correlation	P1	.816 ^a	-.519	.288	-.026	.064	.251	-.379	-.289
P2		-.519	.850 ^a	-.359	-.345	-.234	-.110	.050	.109	-.059
P3		.288	-.359	.868 ^a	.029	-.052	.080	-.324	-.102	.029
P5		-.026	-.345	.029	.891 ^a	-.082	-.163	.130	.117	-.157
P6		.064	-.234	-.052	-.082	.913 ^a	-.239	-.374	-.079	.149
P7		.251	-.110	.080	-.163	-.239	.850 ^a	-.240	-.385	.155
P8		-.379	.050	-.324	.130	-.374	-.240	.836 ^a	.163	-.483
P9		-.289	.109	-.102	.117	-.079	-.385	.163	.823 ^a	-.510
P10		.025	-.059	.029	-.157	.149	.155	-.483	-.510	.840 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
P1	1.000	.655
P2	1.000	.761
P3	1.000	.520
P5	1.000	.407
P6	1.000	.696
P7	1.000	.523
P8	1.000	.819
P9	1.000	.597
P10	1.000	.675

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.654	62.819	62.819	5.654	62.819	62.819
2	.785	8.723	71.543			
3	.673	7.478	79.021			
4	.622	6.917	85.937			
5	.439	4.876	90.813			
6	.304	3.382	94.196			
7	.247	2.749	96.945			
8	.171	1.897	98.841			
9	.104	1.159	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
P1	.809
P2	.872
P3	.721
P5	.638
P6	.834
P7	.723
P8	.905
P9	.773
P10	.822

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Lampiran 5. Hasil Uji Realibilitas dengan SPSS 13 For Windows

Hasil Uji Reliabilitas Kompensasi (X_1)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	11

Hasil Uji Reliabilitas Penilaian Kinerja (X_2)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	8

Hasil Uji Reliabilitas Employee Engagement (Y)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	9

Lampiran 6. Hasil Statistik Deskriptif Data dengan SPSS 13 For Windows

Descriptives Kompensasi**Descriptive Statistics**

	N	Mean		Std.
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
P1	100	4.06	.081	.814
P2	100	4.14	.077	.766
P4	100	4.16	.090	.896
P5	100	4.07	.092	.924
P6	100	4.03	.100	1.000
P7	100	4.14	.093	.932
P8	100	4.25	.098	.978
P9	100	4.14	.095	.954
P10	100	4.19	.093	.929
P11	100	4.26	.097	.970
P12	100	3.98	.103	1.035
Valid N (listwise)	100			

Descriptives Penilaian Kinerja**Descriptive Statistics**

	N	Mean		Std.
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
P1	100	4.20	.065	.651
P2	100	4.23	.063	.633
P3	100	4.30	.069	.689
P4	100	3.85	.090	.903
P5	100	4.25	.080	.796
P6	100	3.86	.093	.932
P7	100	3.70	.094	.937
P8	100	4.03	.078	.784
P9	100	4.02	.089	.887
Valid N (listwise)	100			

Descriptives Employee Engagement

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std.
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
P1	100	3.96	.085	.852
P2	100	4.12	.081	.808
P3	100	4.19	.072	.720
P4	100	4.28	.070	.697
P5	100	3.74	.101	1.011
P6	100	4.21	.078	.782
P7	100	3.75	.097	.968
P8	100	3.51	.100	1.000
P9	100	3.98	.083	.829
P10	100	3.96	.093	.931
Valid N (listwise)	100			

Descriptives Kompensasi

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
P1	100	4.06	.814
P2	100	4.14	.766
P4	100	4.16	.896
P5	100	4.07	.924
P6	100	4.03	1.000
P7	100	4.14	.932
P8	100	4.25	.978
P9	100	4.14	.954
P10	100	4.19	.929
P11	100	4.26	.970
P12	100	3.98	1.035
Valid N (listwise)	100		

Descriptives Penilaian Kinerja

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
P1	100	4.20	.651
P2	100	4.23	.633
P3	100	4.30	.689
P4	100	3.85	.903
P5	100	4.25	.796
P6	100	3.86	.932
P7	100	3.70	.937
P8	100	4.03	.784
P9	100	4.02	.887
Valid N (listwise)	100		

Descriptives Employee Engagement

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
P1	100	3.96	.852
P2	100	4.12	.808
P3	100	4.19	.720
P4	100	4.28	.697
P5	100	3.74	1.011
P6	100	4.21	.782
P7	100	3.75	.968
P8	100	3.51	1.000

P9	100	3.98	.829
P10	100	3.96	.931
Valid N (listwise)	100		

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
Penilaian Kinerja	Mean	36.44	.382	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	35.68	
		Upper Bound	37.20	
	5% Trimmed Mean	36.43		
	Median	36.00		
	Variance	14.613		
	Std. Deviation	3.823		
	Minimum	27		
	Maximum	45		
	Range	18		
	Interquartile Range	7		
	Skewness	.064	.241	
	Kurtosis	-.562	.478	

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
Employee Engagement	Mean	39.70	.488	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	38.73	
		Upper Bound	40.67	
	5% Trimmed Mean	39.77		
	Median	39.00		
	Variance	23.788		
	Std. Deviation	4.877		
	Minimum	24		
	Maximum	50		
	Range	26		
	Interquartile Range	8		
	Skewness	-.259	.241	
	Kurtosis	-.015	.478	

Lampiran 7. Hasil Uji Normalitas Data dengan SPSS 13 For Windows

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kompensasi	.085	100	.075	.982	100	.174

a. Lilliefors Significance Correction

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Penilaian Kinerja	100	100.0%	0	.0%	100	100.0%

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Employee Engagement	.071	100	.200*	.982	100	.191

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

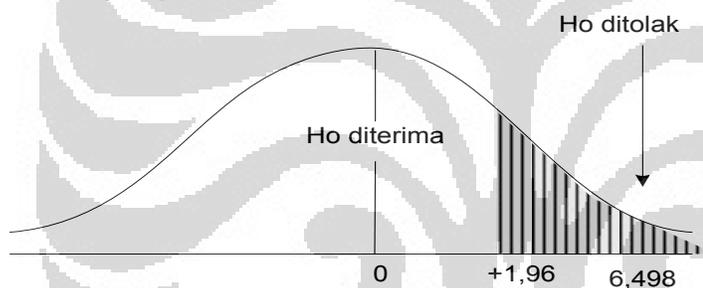
Lampiran 8. Hasil Analisis Uji Non Prametrik : Korelasi Rank Spearman
dengan SPSS 13 For Windows

Tabel Correlation

			Kompensasi	Employee Engagement
Spearman's rho	Kompensasi	Correlation Coefficient	1.000	.645**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	100	100
	Employee Engagement	Correlation Coefficient	.645**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil Uji Hipotesis



			Penilaian Kinerja	Employee Engagement
Spearman's rho	Penilaian Kinerja	Correlation Coefficient	1.000	.739**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	100	100
	Employee Engagement	Correlation Coefficient	.739**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 9. Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYAT HIDUP***DATA PRIBADI***

Nama : Diah Indiana Dewi
 Tempat / Tanggal Lahir : Jakarta, 28 Mei 1975
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Status Perkawinan : Menikah
 Alamat : Jl. WR.Supratman,
 Gg.HJ.Eco 83, Kp. Utan
 Ciputat, Jakarta Selatan
 Alamat Kantor : PT Asuransi Jsindo
 Jl. MT. Haryono, Kav. 61
 Jakarta Selatan
 Telepon : 021-7987908 ext.1226
 (Kantor)
 08161388067 (mobile)
 E-mail : indianadw@gmail.com

PENDIDIKAN FORMAL

v 1994 : SMA 1 Magelang
 v October 1998 : Fakultas Hukum Universitas Diponegoro
 v 2012 : Master Administrasi Ilmu Administrasi &
 Pengembangan SDM FISIP Universitas Indonesia

PENDIDIKAN NON FORMAL

v 2000 : Pre Entry Training Asuransi Jasindo, LPPA Cisarua
 v 2003 : Pelatihan Manajemen SDM, LPPM Jakarta
 v 2002 : Pelatihan IQA ISO 9001 : 2000
 v 2004 : Pelatihan Train For The Trainers, Asuransi Jasindo
 v 2006 : Pelatihan Sistem Manajemen Kinerja, ASB Bandung
 v 2009 : Pelatihan Menyusun Kompensasi, Jakarta
 v 2009 : Pelatihan Finance For Non Finance
 v 2010 : Pelatihan IQA ISO 9001-2008
 v 2011 : Pelatihan TFT Service Quality Service Bootcamp SQCI
 v 2012 : Pelatihan Kriteria Kinerja Unggul Kementrian BUMN
 Bandung

PENGALAMAN KERJA

- v 2000 : Staf pada Divisi SDM Asuransi Jasindo
- v 2005 : Spesialis Tk.1 SDM pada Divisi SDM
- v 2010 : Spesialis Tk. 1 SDM pada Divisi Perencanaan dan Pengendalian Mutu

PENGALAMAN ORGANISASI

- v 1994-1998 : Anggota HMI Komisariat FH Universitas Diponegoro
- v 1996-1998 : Penyiar Diponegoro Broadcasting System FM
- v 1998 : Penyiar RCT FM Semarang
- v 2001- sekarang : Anggota BIN Rohani Islam Asuransi Jasindo
- v 2006 : Anggota Tim RJPP Asuransi Jasindo periode 2006-2008
- v 2006 : Anggota Tim Penyusunan Sistem Manajemen Kinerja Asuransi Jasindo
- v 2007-sekarang : Anggota Tim Khitanan Massal Asuransi Jasa Indonesia
- v 2007-2008, 2012 : Tim HUT Asuransi Jasindo 2008, Anggota Tim RJPP Asuransi Jasindo periode 2008-2010